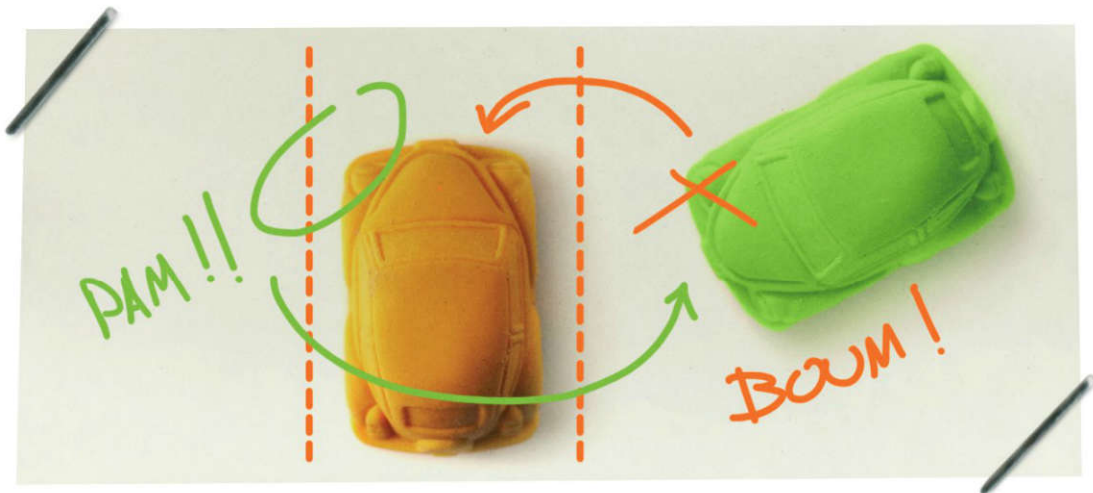


Hervé MAGNIN

Face aux gens de mauvaise foi

Ne laissez personne
abuser de votre confiance

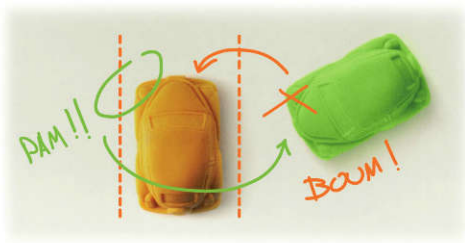


EYROLLES

Collection **Communication consciente**

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



Communiquez dans le respect de vous-même

La confiance en soi et en autrui est un sujet important et délicat. Il conditionne notre rapport à nous-même et au monde. Tout le monde ne mérite hélas pas votre confiance. Quand la sincérité de votre interlocuteur est douteuse, quand ses intentions sont malveillantes, la mauvaise foi ne provoque-t-elle pas en vous un sentiment d'exaspération ou d'impuissance ? Comment ne plus être dupe ni victime de ceux qui ne méritent pas votre confiance ? Et comment la réserver à ceux qui en sont dignes ?

Hervé Magnin nous invite à mettre en lumière un mécanisme relationnel complexe qui aspire pourtant à rester obscur. Il explique le pourquoi et le comment de la mauvaise foi et nous montre comment s'approprier certains outils de communication pour sortir des situations les plus inconfortables. Il invite chacun à créer un lien authentique avec ses interlocuteurs quand c'est possible et propose des alternatives originales face aux situations d'adversité.

Hervé Magnin est psychothérapeute
cognitiviste-comportementaliste et a publié
plusieurs essais de psychologie.

Face aux gens de mauvaise foi

Ne laissez personne abuser
de votre confiance

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55713-8

Hervé Magnin

Face aux gens de mauvaise foi

Ne laissez personne abuser
de votre confiance

Également dans la collection « Comprendre et agir » :

Juliette Allais,

– *Décrypter ses rêves*

– *La Psychogénéalogie*

– *Au cœur des secrets de famille*

Juliette Allais, Didier Goutman, *Trouver sa place au travail*

Dr Martin M. Antony, Dr Richard P. Swinson,

Timide ? Ne laissez plus la peur des autres vous gâcher la vie

Lisbeth von Benedek,

– *La Crise du milieu de vie*

– *Frères et sœurs pour la vie*

Valérie Bergère, *Moi ? Susceptible ? Jamais !*

Marcel Bernier, Marie-Hélène Simard, *La Rupture amoureuse*

Gérard Bonnet, *La tyrannie du paraître*

Jean-Charles Bouchoux, *Les Pervers narcissiques*

Sophie Cadalen, *Inventer son couple*

Christophe Carré, *La Manipulation au quotidien*

Marie-Joseph Chalvin, *L'Estime de soi*

Cécile Chavel, *Les Secrets de la joie*

Claire-Lucie Cziffra, *Les Relations perverses*

Michèle Declerck, *Le Malade malgré lui*

Flore Delapalme, *Le sentiment de vide intérieur*

Ann Demarais, Valérie White, *C'est la première impression qui compte*

Sandrine Dury, *Filles de nos mères, mères de nos filles...*

Jean-Michel Fourcade, *Les Personnalités limites*

Steven C. Hayes et Spencer Smith, *Penser moins pour être heureux*

Laurie Hawkes,

– *La Peur de l'Autre*

– *La force des introvertis*

Jacques Hillion, Ifan Elix, *Passer à l'action*

Mary C. Lamia et Marilyn J. Krieger, *Le Syndrome du sauveur*

Lubomir Lamy,

– *L'amour ne doit rien au hasard*

– *Pourquoi les hommes ne comprennent rien aux femmes...*

Virginie Megglé,

– *Couper le cordon*

– *Face à l'anorexie*

– *Entre mère et fils*

Bénédicte Nadaud, Karine Zagaroli, *Surmonter ses complexes*

Ron et Pat Potter-Efron, *Que dit votre colère ?*

Patrick-Ange Raoult, *Guérir de ses blessures adolescentes*

Daniel Ravon, *Apprivoiser ses émotions*

Thierry Rousseau, *Communiquer avec un proche Alzheimer*

Alain Samson

– *La chance tu provoqueras*

– *Développer sa résilience*

*Dans la collection « Les chemins de l'inconscient »,
dirigée par Saverio Tomasella :*

Véronique Berger, *Les Dépendances affectives*

Christine Hardy, Laurence Schiffrine, Saverio Tomasella,

Habiter son corps

Martine Mingant, *Vivre pleinement l'instant*

Gilles Pho, Saverio Tomasella, *Vivre en relation*

Catherine Podguszer, Saverio Tomasella, *Personne n'est parfait !*

Saverio Tomasella,

– *Oser s'aimer*

– *Le Sentiment d'abandon*

– *Les Amours impossibles*

– *Hypersensibles*

*Dans la collection « Communication consciente »,
dirigée par Christophe Carré :*

Christophe Carré,

– *Obtenir sans punir*

– *L'Auto-manipulation*

– *Manuel de manipulation à l'usage des gentils*

Florent Fusier, *L'Art de maîtriser sa vie*

Emmanuel Portanéry, Nathalie Dedebant, Jean-Louis Muller,

Catherine Tournier, *Transformez votre colère en énergie positive !*

Pierre Raynaud, *Arrêter de se faire des films*

Dans la collection « Histoires de divan » :

Karine Danan, *Je ne sais pas dire non*

Laurie Hawkes, *Une danse borderline*

Dans la collection « Les chemins spirituels » :

Alain Héril, *Le sourire intérieur*

Lorne Ladner, *Pratique du bouddhisme tibétain*

Table des matières

Note de l'éditeur.....	XI
Introduction	1

PREMIÈRE PARTIE

Comprendre la mauvaise foi

Chapitre 1 – La mauvaise foi : un mécanisme de communication	7
Un phénomène relationnel complexe	7
Comment mieux communiquer ?	9
Chapitre 2 – Qu'est-ce que la mauvaise foi ?	19
Comment définir la mauvaise foi ?	19
Être de mauvaise foi, c'est quoi ?	29
Manipulation et mauvaise foi	37

DEUXIÈME PARTIE

**Face à la mauvaise foi,
pas de précipitation**

Chapitre 3 – Apprenez à déceler la mauvaise foi	43
Observez avant d'agir	43
Développez votre discernement	46
Reconnaissez les signes de mauvaise foi	49
Chapitre 4 – Premiers pas face à la mauvaise foi : développez une écoute active	75
Qu'est-ce que l'écoute active ?	76
Mettez en place l'écoute active	78
Chapitre 5 – Faut-il « contrer » la mauvaise foi ?	89
Que recherchez-vous ?	90
Qu'espérez-vous ?	96
Distinguez la « petite » et la « grosse » mauvaise foi	100

TROISIÈME PARTIE

Gérer la mauvaise foi

Chapitre 6 – Adoptez la stratégie du faux-naïf	105
Qu'est ce que la stratégie du faux-naïf ?	107
Comment pratiquer le faux-naïf ?	109
Avantages et inconvénients de la stratégie du faux-naïf	129
Chapitre 7 – Osez braver l'opacité	141
Qu'est-ce que l'approche transparente ?	141
La confiance en l'autre	145
L'audace de la sincérité, une stratégie à haut risque	151

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 8 – Passez à l'action quand la méfiance s'impose	173
Les stratégies comportementales : des actes en complément des mots	174
Comment mettre en œuvre une stratégie comportementale ?	176
Les stratégies comportementales au service de la gestion de la mauvaise foi	182
Conclusion	191
Bibliographie	195

Note de l'éditeur

Ce livre est une édition revue et corrigée de « Ces gens qui ont toujours raison. Ou comment déjouer les pièges de la mauvaise foi » paru en 2005 chez Eyrolles. L'auteur en a tiré la substantifique moelle pour offrir au lecteur un ouvrage pratique et synthétique.

Introduction

Dans le scénario de nos vies, la mauvaise foi ne nous est jamais proposée. Elle s'impose dans nos relations. Dans ce livre, elle ne s'imposerait à vous que dans la mesure où quelqu'un vous forcerait à le lire. Je ne vous souhaite pas de subir cette contrainte.

Il est inutile de faire une étude statistique poussée pour constater que la mauvaise foi dérange. Celle des autres déplaît et pose souvent problème. Quant à la nôtre, il semble bien qu'elle soit taboue. Alors pourquoi s'intéresser à ce que l'on n'aime pas ?

Parce que ne pas s'y intéresser nous condamne à le subir. De façon plus imagée, on pourrait répondre aussi à cette question, qu'en méprisant les lois de la gravité, personne n'a jamais réussi à voler dans les airs. Autrement dit, si un phénomène s'oppose à ce que nous voulons, on peut considérer que la méconnaissance dudit phénomène contribue à ne pas pouvoir faire cesser cette source de contrariété.

Il convient donc de définir la mauvaise foi, car cette expression baigne dans un flou qui ne bénéficie qu'aux artistes de la manipulation. Il s'agit donc de comprendre ce qu'elle est, et aussi ce qu'elle n'est pas !

Définitions, manifestations et causes seront abordées dans ce livre, puis je vous proposerai d'acquérir des moyens pour faire plus efficacement face à la mauvaise foi des autres, puisqu'il semble que ce soit celle-là qui préoccupe le plus dans les relations humaines. Tout au long de ce livre, pour faciliter la compréhension et la lecture, nous appellerons « Mauffy » toute personne de mauvaise foi.

Avec ces outils, beaucoup de pratique et de persévérance, vous serez bientôt prêt à faire plus efficacement face aux gens de mauvaise foi. Puisqu'il y a souvent dans la mauvaise foi, de l'adversité et des germes de conflit, on pourrait s'en tenir au plaisir d'une éventuelle victoire. Mais si, par-delà les outils, vous adhérez à l'état d'esprit qui porte ce livre, alors vous découvrirez peut-être que vous et une personne de mauvaise foi, méritez mieux qu'un combat à l'issue incertaine.

Certes, il y a un enjeu important qui consiste à ne pas être victime de la mauvaise foi d'autrui. Mais il y a un autre enjeu qui consiste à considérer une autre victime que soi-même ; l'autre, la personne de mauvaise foi elle-même. Difficile *a priori* d'introduire de la compassion à l'égard de quelqu'un qui, tel le renard face au corbeau de La Fontaine, veut s'approprier quelque chose qui vous appartient, en vous manipulant. Cependant, une plus profonde compréhension de ce qui pousse quelqu'un à faire usage de la mauvaise foi, peut permettre de le considérer, moins comme un ennemi que comme un individu contrariant, mais respectable. Je conçois que ce parti soit discutable ; nous en discuterons.

Ce débat pose des questions de fond sur la pertinence et les limites de la relation dite « gagnant-gagnant ». Il peut en effet sembler naïf ou impossible de prendre le parti d'une communication à intérêts

partagés face à un interlocuteur de mauvaise foi. Comment communiquer, même face aux plus rusés, est le challenge stimulant que je vous propose de considérer. La question de la confiance est au tout premier plan des problématiques de bonne et de mauvaise foi. Entre naïveté et paranoïa, il convient d'envisager des alternatives nuancées et circonstanciées.

Ce livre est didactique, mais sa raison d'être est également de vous aider à porter un regard plus lucide et plus aimant sur vous-même et sur les autres.

Prenez votre temps pour vous approprier le contenu de ces pages. J'aspire à vous faire éprouver de l'intérêt et du plaisir à les lire. Ce livre propose de repousser au plus loin, les limites de la communication dans une perspective de développement durable des relations humaines.

PREMIÈRE PARTIE

Comprendre la mauvaise foi

La mauvaise foi : un mécanisme de communication

Qu'est-ce que la mauvaise foi ? Et comment gérer celle des autres ? Ces questions sont au cœur de ce livre. Mais appréhender les problématiques de la mauvaise foi sans traiter de la dynamique conflictuelle, voire de la communication en général, serait une erreur pédagogique dans un ouvrage qui ne se veut résolument pas élitiste. Cela reviendrait à détailler les spécificités du pilotage d'une Formule 1 sans faire la moindre allusion aux fondamentaux de la conduite automobile.

Un phénomène relationnel complexe

La mauvaise foi complique les relations humaines. Si le mécanisme est compliqué, il n'est pas surprenant de considérer qu'il n'est pas simple d'y faire face.

Aurai-je la bonne foi de vous avouer, sans vous décourager, que bien gérer la mauvaise foi des autres est un talent rare ? Cette qualité d'exception repose sur un peu de savoir, pas mal de savoir-faire et

surtout beaucoup de savoir-être. Nous allons découvrir ensemble quelques moyens d'acquérir ces facultés. Ce n'est pas un hasard si très peu de personnes ont la prétention d'y parvenir aisément en toutes circonstances.

C'est tentant de vous laisser croire qu'en lisant ces pages, la mauvaise foi n'aura plus de secret pour vous et surtout que vous saurez parfaitement faire face aux tentatives de déstabilisation et de manipulation des petits malins, des moyens menteurs, des grands escrocs... Une conception prédatrice du marketing l'exigerait pourtant. Mon ambition est plus simplement de répondre de bonne foi à un besoin. Mais quel est réellement le vôtre dans le champ spécifique de la mauvaise foi et dans celui, tellement plus vaste, des relations humaines ? Je ne le sais pas exactement, bien sûr. Le parti que je prends dans ce livre est de répondre par écrit aux questions auxquelles j'ai répondu oralement lors des vingt dernières années où j'ai enseigné l'art de communiquer.

Combien de fois, sur des sujets simples en apparence, ai-je vu et entendu des personnes témoigner de leur incapacité à mettre en pratique un moyen dont ils sont pourtant convaincus de la pertinence. Prenons un des fondamentaux de la communication interpersonnelle : l'écoute. Il est assez facile en un ou deux jours de stage de convaincre intellectuellement, même les communicants les plus fermés, de l'intérêt pour tous, d'une meilleure écoute. Et il n'est guère plus difficile, avec un minimum de tact, de leur faire percevoir la nécessité pour eux de développer cette qualité. Mais il ne suffit pas de claquer des doigts ou même de décider de mieux écouter pour bien écouter quelqu'un.

Ainsi, dans le domaine subtil du savoir-être, on entend souvent l'adage volontariste : « Quand on veut, on peut ! » Non, pour agir, vouloir est certes nécessaire, mais souvent insuffisant. L'objectif sans les moyens, le désir sans les actions, l'intention sans les ressources : le plus souvent, c'est du vent ! Voilà pourquoi, en séminaire de formation, la pédagogie la plus adaptée doit être particulièrement active ; c'est-à-dire basée sur une alternance de réflexion et d'action. Changer sa manière de communiquer dépend aussi et surtout d'une modification d'habitudes, d'automatismes ancrés depuis quelques décennies. La conscience rafraîchie et l'action répétée se complètent dans l'ambitieux désir d'améliorer sa propre manière de communiquer.

Comment mieux communiquer ?

COMMUNIQUER, C'EST QUOI ?

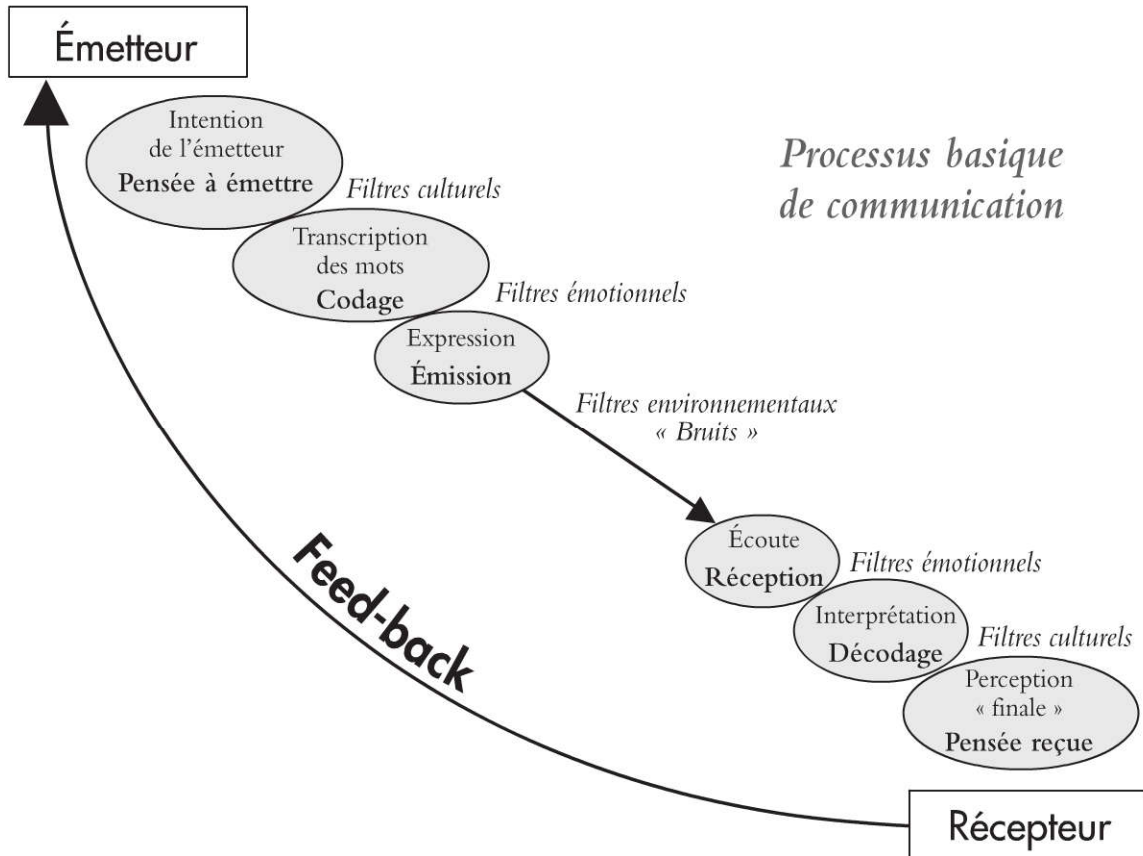
Paul Watzlawick¹ prétend que nous ne pouvons pas ne pas communiquer. De nombreux ouvrages ont posé les bases de la communication. Tout en vous invitant à vous y référer si vous en éprouvez le besoin, je peux rapidement en résumer les principes. Avec une part de subjectivité, je propose de considérer la communication comme une interaction sociale dont l'objet est d'exercer une influence sur autrui. Que l'intention (consciente ou pas) de communiquer soit bienveillante ou malintentionnée, aussi anodin soit l'enjeu, il n'en reste pas moins que les communicants ne sont plus tout à fait les mêmes avant et après un acte de communication. Ce qui circule entre deux êtres communiquant, c'est de l'information.

.../...

-
1. Paul Watzlawick (1921-2007) est un théoricien américain spécialisé dans la communication et le constructivisme radical, membre fondateur de l'École de Palo Alto.

.../...

Pensées, sensations, émotions, gestes... le message varie à l'infini dans la forme et dans le fond. Mais le message passe-t-il et par où ? Un très classique schéma de communication pose deux polarités : émission et réception.



Cette représentation sommaire pourrait laisser penser que chacun de nous est soit émetteur, soit récepteur ou bien que nous alternons à tour de rôle. En fait, dans les médias interactifs les plus banals (comme une conversation entre deux personnes), chacun est en permanence émetteur et récepteur. Si quelqu'un vous parle, quand bien même vous ne parlez pas en même temps, votre gestuelle, votre regard expriment des réactions aux propos de votre interlocuteur. La communication peut être verbale ; elle est aussi et toujours non verbale.

Faites le point

Le schéma de l'encadré ci-dessus présente une série de filtres qui dégradent plus ou moins le sens premier de l'intention de l'émetteur. Se pose alors la question de la compréhension dans la communication.

- Communiquons-nous avec une intention consciente d'être compris ? Si oui, quel moyen nous donnons-nous pour cela ?

.....
.....
.....
.....

Considérons maintenant l'aspect qualitatif de la communication.

- Quelles sont, selon vous, les qualités nécessaires pour bien communiquer ?

- ...
- ...
- ...
- ...

Prendre le temps de définir les mots

Vous constaterez que je consacre une part consistante de cet ouvrage à définir des mots, des concepts... Par-delà cette tentative, je souhaite aussi attirer votre attention sur l'importance dans les relations humaines de faire *l'effort* de définir. Je constate que définir les mots qu'on emploie au quotidien est loin d'être une pratique courante. C'est effectivement rarement spontané. Et ma pratique en formation confirme mon choix du mot « effort » dans la mesure où je remarque que, même parmi ceux qui sont conscients de cette nécessité, très peu y pensent au cours d'une conversation. La première étape est donc un effort de conscience. Je constate aussi – et je vous invite à

vérifier par vous-même la véracité de ce qui va suivre – que lorsque mes interlocuteurs pensent à le faire (souvent d’ailleurs parce que je leur pose la question « qu’est-ce que vous voulez dire quand vous employez tel mot ? »), la plupart éprouvent une difficulté relativement importante à répondre. Il va de soi que cette difficulté dépend de l’étrangeté, de la complexité du mot. Mais même sur des mots simples en apparence, vous pourrez constater que nos représentations du monde (abstrait bien sûr, mais concret aussi) sont extrêmement variées. L’ignorance, ou même la sous-estimation de cette variété, est génératrice de malentendus. De nombreux conflits résultent seulement de mauvaises interprétations, donc de l’incompréhension. Certes, d’autres problèmes de communication traduisent un véritable désaccord sur le fond. C’est notamment le cas face à quelqu’un de mauvaise foi. Mais il n’est pas rare qu’on juge de mauvaise foi, quelqu’un qui ne l’est pas. L’un des plus grands pièges de la communication est le sentiment d’évidence. Afin de vérifier qu’on se comprend bien, apprenons à métacommuniquer.

Prendre du recul ou métacommuniquer

Métacommuniquer au sens large, c’est communiquer sur la communication. Il s’agit provisoirement de faire de la communication, l’objet principal de la communication. C’est une prise de recul sur la communication. Et c’est ce que je suis en train de faire en définissant le sens du néologisme *métacommunication*. C’est aussi ce que vous feriez si vous me demandiez de définir le sens de ce mot.

Parmi les significations du préfixe grec *méta*, celle qui nous intéresse ici est « par-delà, au-delà de ». C’est une incitation à prendre

du recul dans la relation. Si nous nous disputons à propos du choix du film que nous voulons aller voir au cinéma, l'objet de la communication est le choix du film. Mais si l'un de nous dit, par exemple, « est-ce que ça vaut vraiment le coup de s'énerver pour ça ? », cette initiative invite chacun à s'intéresser à la manière dont nous communiquons pour choisir notre film.

On peut métacommuniquer de nombreuses manières et pour de nombreuses raisons différentes. L'une d'elle est de se donner les moyens de comprendre ou d'être compris. Dans ce monologue livresque, il n'y a que moi qui puisse prendre l'initiative de métacommuniquer. Ce média n'est pas assez interactif pour permettre un échange réciproque. Je métacommunique quand il me semble utile de le faire, notamment pour augmenter nos chances de nous comprendre. Et ce, bien sûr, sans jamais savoir si c'est vraiment nécessaire, ni même efficace. Alors que dans les médias plus interactifs, ce va-et-vient possible de l'expression peut permettre de réduire les décalages, les dérives de sens, donc les malentendus. L'objectif de la métacomunication n'est pas, par nature, que les interlocuteurs parviennent à un accord sur le fond ; ni même qu'ils adoptent la même définition d'un mot. Même si cela m'est parfois un peu inconfortable, il m'arrive d'employer un mot dans le sens que mon interlocuteur lui donne pour mieux me faire comprendre. Mais il faut pour cela, que j'aie conscience du sens qu'il donne à ce mot. Il est rare que j'en sois informé sans que je prenne l'initiative de métacommuniquer. Si plusieurs personnes métacommuniquent sur leurs définitions réciproques, elles peuvent aussi – et c'est très précieux – créer des ponts et passer d'un référentiel à l'autre.

Le sens des mots

Le mode de fonctionnement spontané de la plupart des adultes consiste à considérer comme évident que les définitions (presque jamais formulées) des mots qu'ils connaissent sont forcément partagées par tous. Une proportion élevée de querelles repose sur des affirmations qui prétendent définir le réel. L'inconscience de la subjectivité (quant au sens que nous donnons aux mots, mais pas seulement) pose un problème relationnel surtout lorsqu'elle est réciproque (c'est-à-dire souvent). Chacun croit de bonne foi que l'autre est idiot ou de mauvaise foi.

Dans la méfiance que génèrent ces quiproquos, il n'y a hélas pas beaucoup de place pour le dialogue parce qu'on ne discute pas sur des réalités opposées. On se bagarre, on tente au mieux de convaincre l'autre qu'il se trompe ; et au pire, qu'il est malhonnête. Alors qu'une subjectivité consciente et assumée se manifesterait davantage sous forme de perception personnelle, de point de vue, d'opinion. Alors, seulement un débat constructif peut commencer.

Des codes propres à chacun

Que nous en soyons conscients ou pas, depuis des décennies où nous communiquons, nous codons nos propos. Ce code très personnel est la résultante de notre culture (croyances, valeurs, normes...). Nos messages codés sont amenés à être décodés par des interlocuteurs qui n'ont pas le même code que nous. C'est une récurrente base d'incompréhension.

Trouvez la clé

Voici maintenant un filtre volontairement brouillant que je vous adresse. Dans ce chapitre sur la métacommunication, votre conscience est en alerte. Je vous laisse chercher la clé de ce code. À vous de jouer...



Pour ceux qui n'ont pas trouvé le message, voici des indices et non la solution :

- entrouvrez à peine les yeux et regardez à travers vos cils !
- nous sommes habitués à écrire noir sur blanc. Mon message atypique dans sa forme, est écrit blanc sur noir et les bords noirs manquent en haut et en bas. Il semble, hélas, qu'il soit aussi atypique sur le fond, puisque lorsque je pose la question « Parmi les centaines de personnes que vous connaissez, combien vous donne(nt) le sentiment profond qu'il(s) vous écoute(nt) bien ? », environ 9 personnes sur 10 répondent que ce chiffre tient sur les doigts d'une main. Avant d'être un(e) mutant(e) à 6 ou 7 doigts par main, quels moyens êtes-vous prêt(e) à vous donner pour acquérir cette qualité si rare : L'ÉCOUTE ?

En voyageant à travers le monde, j'ai notamment eu le plaisir de découvrir les subtiles variantes d'expression du langage. Ainsi, dans le monde francophone un même mot peut avoir plusieurs significations. Parmi les quiproquos classiques qui peuvent générer des situations embarrassantes, un Français (de France) devrait y réfléchir à deux fois avant de demander à une voisine québécoise si elle veut bien garder ses gosses pour la soirée. Le mot « gosse » en France et au Québec n'a pas la même signification : « enfant » pour les uns et « testicule » pour les autres. Attention donc aux confusions ! Si on vous propose à Québec de faire le tour de la ville à bicyclette à pédales,

et si vous êtes un(e) européen(-ne) francophone, je ne vois pas bien comment vous pourriez ne pas être interpellé(e) par cette surprenante appellation de ce que nous appelons en France un « vélo ». Difficile aussi de capter que l'anglicisme « tank à gaz » correspond à notre réservoir d'essence. De même, si un Français propose à un Belge de manger des endives, il se peut que ce dernier demande ce que c'est, car dans son pays on les nomme communément « chicons ».

Le connu endort la conscience. L'apparence du connu, pas moins. Alors que l'étrangeté, de par son contraste, éveille la conscience, donc la vigilance. Il faudrait des milliers de pages pour dresser une liste exhaustive de tous ces pièges du langage dont certains peuvent vous amuser, d'autres vous poser des petits soucis. Mais très peu sont susceptibles de vous causer d'énormes problèmes relationnels, car votre conscience, quant au sens des mots, est en éveil. Ce qui est moins le cas dans votre contexte culturel habituel.

Il n'existe pourtant pas deux référentiels linguistiques strictement identiques. Il n'existe pas deux êtres humains identiques. À chacun son histoire, jumelles, jumeaux et clones compris ! Quand bien même, il y aurait une grande proximité culturelle, voire une grande complicité entre deux personnes, j'invite chacun à oser passer de l'interprétation projective, au partage explicite du sens que chacun accorde aux mots employés dans une discussion.

Petit exercice de définition

Je vous propose de partager vos représentations avec un de vos proches sur des termes de votre choix. Vous pouvez par exemple tester les différences entre « copain » et « ami ».

- Votre propre définition :

.....

- Celle de..... :

.....

Définissez et faites définir les termes « agressif », « manipulation », « gentil »... Et – pourquoi s'en priver – l'expression « de mauvaise foi » ? On se rend alors vite compte que nos définitions sont rarement objectives. Vous considérerez peut-être la nécessité d'élaborer pour chacune de vos relations, un dictionnaire bilingue.

Une quête d'objectivité ne me paraît pas vraiment souhaitable. Le partage conscient des subjectivités de chacun me plaît davantage. La diversité est autant source de richesse que de conflit. Elle est aussi désirable que dangereuse. Je n'ai pas la condescendance de plaindre les timorés. J'aimerais les rassurer sans les tromper quant au fait qu'aller vers l'autre, le différent, l'étranger n'est pas sans risque. Mais ne pas oser aller à sa rencontre, c'est prendre un risque bien plus grand encore : celui de l'isolement et de la sclérose individuelle et sociale.

Résistances à la métacommunication

Ce qui freine parfois l'« audace » de métacommuniquer sur le sens des mots, c'est aussi la susceptibilité, ce besoin fébrile de reconnaissance, cette préoccupation anxieuse quant à son image sociale. Par exemple, j'ai hésité à définir le terme « média », lorsque j'ai évoqué les bases de communication. Je ne peux pas bien sûr métacommuniquer sur le sens de tous les mots que j'emploie. Cela reviendrait à faire de ce livre un interminable cours de français ou un ersatz de

dictionnaire. Mais ce mot « média » aurait probablement mérité une petite précision sur le sens qu'on lui donne dans le trop petit monde de la « communication interpersonnelle ». Un « média » au sens large du terme, est un moyen quelconque de transmission d'un message, un canal, un simple vecteur de communication. Par exemple, un mot peut être considéré simplement comme un média, puisque véhicule porteur de sens. Le téléphone est un média interactif. La publicité, un média de masse unilatéral, etc.

À l'autre bout de la communication, vous pourriez aussi avoir votre propre doute quant au sens d'un mot que j'emploie. Mais oserez-vous me le dire ? La question ne se pose pas ici et maintenant, puisque notre média (le livre) ne vous le permet pas. Mais, imaginons que vous assistiez à une réunion. Si quelqu'un utilise des mots dont le sens vous paraît ambigu ou bien dont vous ne connaissez pas la signification. Êtes-vous prêt(e) à assumer une image qui peut s'apparenter à de l'ignorance ? Qui l'est, et dans quelle mesure ? Les pédagogues sont particulièrement sensibilisés à ce phénomène, alors il arrive que certains d'entre nous citent ce proverbe :

Celui qui pose une question peut paraître bête une minute.

Celui qui n'en pose pas, l'est toute sa vie.

Qu'est-ce que la mauvaise foi ?

Dans le précédent chapitre, nous avons vu l'importance de bien s'entendre sur les mots, notamment afin de pouvoir communiquer au mieux. Aussi, avant de chercher à savoir pourquoi et comment combattre la mauvaise foi, penchons-nous sur sa définition.

Comment définir la mauvaise foi ?

Définition populaire

J'ai récolté de nombreuses définitions au cours d'une enquête menée auprès d'un échantillon d'une centaine de personnes. Cette étude n'a pas une grande valeur statistique, mais elle donne une bonne idée des représentations populaires de la mauvaise foi. Je vous laisse découvrir ce questionnaire vierge et vous invite à y répondre pour clarifier vos propres représentations sur ce sujet.

FACE AUX GENS DE MAUVAISE FOI

La mauvaise foi, est-ce un sujet qui vous intéresse...	pas du tout	un peu	moyennement	beaucoup	énormément
Selon vous, la mauvaise foi, qu'est-ce que c'est ?					
Que pensez-vous de la mauvaise foi ?					
Vous arrive-t-il d'être de mauvaise foi ?	jamais	rarement	parfois	souvent	très souvent
La mauvaise foi des autres vous pose-t-elle des problèmes ?	jamais	rarement	parfois	souvent	très souvent
La mauvaise foi des autres génère-t-elle chez vous du stress ?	pas du tout	un peu	moyennement	beaucoup	énormément
La mauvaise foi, ça vous...	agace/angoisse/décourage/déprime/énervé/rend violent / laisse indifférent/autre :...				
Quelles catégories de personnes sont le plus souvent de mauvaise foi ?					
Pouvez-vous donner un exemple concret de mauvaise foi auquel vous avez été confronté récemment ?					
Que faites-vous face à quelqu'un de mauvaise foi ?					

QU'EST-CE QUE LA MAUVAISE FOI ?

Savez-vous pourquoi certaines personnes sont de mauvaise foi ?	non		oui : parce que...		
Cela vous intéresserait-il de découvrir des moyens pour mieux faire face à la mauvaise foi ?	pas du tout	un peu	moyennement	beaucoup	énormément
Précisez...	Sexe : H/F	âge :...	profession :...		
Répondre à ce questionnaire sur la mauvaise foi, c'était...	désagréable	neutre	agréable	autre :...	

J'espère qu'il vous a été agréable de répondre à ce questionnaire. Pour la moitié des personnes interrogées, il ne l'a pas été.

Répondre à ce questionnaire sur la mauvaise foi, c'était...	désagréable 20 %	neutre 5 %	agréable 45 %	difficile : 20 % confus : 5 % énervant : 5 %
--	---------------------	---------------	------------------	--

Nombreux sont ceux qui ont trouvé difficile ou pénible de répondre à ces questions. Pour certains, rien que d'évoquer le sujet, le définir, se remémorer des événements... fut plus ou moins générateur de stress. À chaud, dans l'interaction avec quelqu'un de mauvaise foi, la majorité des gens s'avouent assez stressés.

La mauvaise foi des autres génère-t-elle chez vous du stress ?	pas du tout 15 %	un peu 25 %	moyennement 10 %	beaucoup 40 %	énormément 10 %
---	---------------------	----------------	---------------------	------------------	--------------------

Le mot « stress » n'a pas été défini dans ce questionnaire. Chacun a répondu en fonction de sa propre représentation de ce terme. Dans le souci de qualifier le vécu émotionnel associé, l'enquête révèle chez trois personnes sur quatre une forte tendance à l'irritation.

La mauvaise foi, ça vous...	agace	énerve	rend violent	angoisse ou déprime	découpage	laisse indifférent	amuse, déçoit, autres...
	30 %	25 %	20 %	5 %	10 %	5 %	5 %

Ces vécus plutôt désagréables sont à rapprocher de l'idée de « problème ». Trois quarts d'entre nous considèrent la mauvaise foi comme assez problématique, en termes de fréquence.

La mauvaise foi des autres vous pose-t-elle des problèmes ?	jamais	rarement	parfois	souvent	très souvent
	5 %	20 %	40 %	30 %	5 %

Vu la fréquence du phénomène, il était intéressant de chercher quelles en sont les sources probables. Parmi les pistes d'investigation, j'ai pensé intéressant de prendre le risque de mettre mes généreux volontaires dans l'embarras de ce regard sur soi. Je leur suis reconnaissant d'avoir joué le jeu. Il en a résulté cet autodiagnostic :

Vous arrive-t-il vous-même, d'être de mauvaise foi ?	jamais	rarement	parfois	souvent	très souvent
	10 %	60 %	20 %	5 %	5 %

La cause serait donc ailleurs. La mauvaise foi, ce serait plutôt les autres qui en sont les acteurs. Dommage que je n'aie pas interrogé

QU'EST-CE QUE LA MAUVAISE FOI ?

« les autres » dans ce sondage, ils m'en auraient dit davantage sur leurs pratiques. Mais trêve d'ironie, la mauvaise foi est suffisamment taboue pour que nous ayons du mal à être assez lucides et humbles en reconnaissant la nôtre. Souvent, au mieux, nous pouvons nous considérer comme « porteurs sains » de la mauvaise foi. Nous reviendrons longuement sur la problématique d'image et la dimension morale qui sont si déterminants dans le processus que nous étudions.

Pour en finir avec la part quantitative de ce sondage, aux deux questions concernant l'intérêt des gens pour le sujet, les réponses ont confirmé mon intuition...

La mauvaise foi, est-ce un sujet qui vous intéresse...	pas du tout 5 %	un peu 10 %	moyennement 40 %	beaucoup 45 %	énormément 0 %
---	--------------------	----------------	---------------------	------------------	-------------------

Quant à la pertinence de l'idée d'un livre sur la mauvaise foi, au regard des personnes sondées..., cette recherche préliminaire fut plutôt encourageante, à l'aube de la rédaction du livre.

Cela vous intéresserait de découvrir des moyens pour mieux faire face à la mauvaise foi...	pas du tout 5 %	un peu 5 %	moyennement 10 %	beaucoup 60 %	énormément 20 %
---	--------------------	---------------	---------------------	------------------	--------------------

Quant à la part qualitative de l'enquête, elle se décline en questions ouvertes. Les résultats sont donc plus délicats à dépouiller. Une part de subjectivité intervient dans le traitement de telles données.

Voici quelques-unes des définitions parmi les plus représentatives des personnes questionnées. La mauvaise foi, c'est :

- Moi, ma belle-sœur, elle est de mauvaise foi. Elle veut toujours avoir raison.
- C'est ne pas reconnaître qu'on a tort.
- C'est pareil que le mensonge.
- Quelqu'un de faux avec qui on ne peut rien construire.
- C'est quand les politiciens, ils veulent récupérer des voix.
- C'est d'imposer ses idées aux dépens de la vérité.
- C'est quand Loulou, il veut tromper Chouchou.
- La mauvaise foi, c'est prêcher le faux pour savoir le vrai.
- C'est une négation de l'évidence.
- C'est mentir délibérément sachant qu'on a tort.
- C'est quelqu'un qui se cache derrière des prétextes en voulant éviter le conflit.
- C'est quand les mecs trouvent des excuses pour ne pas faire la vaisselle.
- C'est ce qui bousille la sincérité et la confiance.
- C'est défendre une opinion qui vous arrange mais que vous savez pertinemment contraire à la réalité.
- C'est d'imposer ses idées aux dépens de la vérité et dans son propre intérêt.
- C'est l'arme des patrons.
- Quand quelqu'un n'assume pas ses actes.
- S'entêter quand on nous a démontré par A+B qu'on s'est trompé.
- C'est volontairement cacher pour arriver à ses fins.

- C'est justifier l'injustifiable.
- C'est quand les syndicats nous font croire qu'ils défendent nos intérêts.
- C'est un manque de courage pour affronter la vérité.
- C'est l'incohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait.
- C'est un mensonge exagéré associé à de la malice ou de l'espièglerie.

Dans le développement des chapitres qui vont suivre, j'apporterai quelques éléments tirés de ces réponses. En complément de ces définitions populaires, ajoutons celles de quelques personnalités peut-être plus éclairées.

Définitions littéraires

D'après les dictionnaires

Tout d'abord, intéressons-nous aux définitions proposées dans les dictionnaires officiels. Le *Petit Larousse illustré* définit d'abord ce qu'est être de bonne foi, à savoir « être convaincu de la vérité de ce que l'on dit ». Puis, par opposition, la mauvaise foi correspond à « savoir fort bien que l'on dit une chose fausse ».

Le *Nouveau Petit Robert*, quant à lui, donne des définitions plus moralistes. La bonne foi y est présentée comme une qualité : « Celle d'une personne qui parle avec sincérité, agit avec une intention droite. » Être de bonne foi, c'est « dire ce que l'on croit (même si la réalité est autre) ». Le *Robert* poursuit sa leçon de morale en proposant trois termes pour définir la mauvaise foi : « Déloyauté, duplicité, perfidie. »

Faites le point

Si vous avez un autre dictionnaire à portée de main, en quoi les définitions de bonne et mauvaise foi diffèrent-elles des deux précédemment proposées ?

.....

« Mauvaise foi » est une expression de la langue française, qui associe deux mots. Chacun de ces mots est porteur de sens, et lorsqu'ils sont réunis dans un certain ordre, ils sont porteurs d'un autre sens. En inversant cet ordre, que penser en effet de la « foi mauvaise » ? L'origine étymologique en dit long sur la charge morale du concept de « mauvaise foi ». Décortiquons à présent chacun de ces termes.

Étymologiquement¹, « mauvais » vient du latin populaire *malifatius*, proprement « qui a un mauvais sort », composé de *malum*, mal, et *fatum*, sort, destin. En plus donc de l'expression négative de la moralité, « mauvais » serait, dans son histoire, affublé du spectre de la fatalité.

« Le sort est un effet magique, généralement néfaste, qui résulte de certaines opérations de sorcellerie. Le sortilège peut être le fruit du regard malveillant du « mauvais œil ». Une version moins ésotérique ou superstitieuse du sort, l'associe au hasard. » Il semble alors que dans ces acceptions, on ne peut pas vraiment choisir d'être mauvais, et peut-être par extension ne pas pouvoir cesser de l'être.

Mais que dit le dictionnaire à propos de « foi » ? Le mot apparaît au XI^e siècle. Du latin *fides*, croyance, confiance, le terme se décline

1. Les définitions étymologiques et les citations sont tirées du *Dictionnaire étymologique Larousse* et du *Nouveau Petit Robert*.

plus tard en « fidèle ». Ainsi, la foi est l'assurance donnée d'être fidèle à sa parole, d'être loyal, d'accomplir exactement ce qu'on a dit ou promis. C'est aussi la garantie résultant d'un serment. Les religions reprennent la notion de croyance, notamment de croyance aux dogmes des institutions religieuses.

C'est le point d'ancrage de la foi. L'adhésion d'un individu à un dogme concourt à son appartenance à la communauté créatrice et porteuse de ce dogme. Si cette profession de foi définit l'appartenance au groupe, alors il paraît logique de penser que contester l'incontestable concourt au rejet de l'individu qui n'a pas « la » « bonne » foi. À travers cette histoire sémantique, il y a de quoi participer au tabou qui pèse sur l'association de « mauvaise » et « foi ».

LA MAUVAISE FOI DANS LE MONDE

Dans d'autres langues, le concept de mauvaise foi est défini par la même association des traductions littérales de « mauvaise » et de « foi ». *Bad faith*, en anglais ; *mala fe*, en espagnol ; *mala fede*, en italien ; *má fé*, en portugais... Là s'achève mon incomplète recherche polyglotte. Elle se conclut par une idée, assez massivement répandue sur notre planète, qu'être de mauvaise foi, c'est **mal** ! Cette connotation morale et péjorative me paraît assez déterminante dans nos représentations conscientes.

Dans la littérature

Les résultats de ma recherche bibliographique se sont avérés assez pauvres. Sur des concepts voisins (mensonge, hypocrisie, manipulation...), les écrits ne manquent pas. En revanche, sur l'expression « mauvaise foi », quasiment rien !

Quelques citations par-ci, par-là :

« *La bonne foi n'est pas une fleur spontanée.* » Colette
 « *L'odieux dans la mauvaise foi, c'est qu'elle finit par donner mauvaise conscience à la bonne foi.* » Jean Rostand

Il existe très peu d'ouvrages spécifiquement consacrés au phénomène de mauvaise foi. Je pensais trouver en Machiavel un auteur ayant plus ou moins modélisé le processus, mais il n'en est rien. Arthur Schopenhauer se lance lui, dans *L'art d'avoir toujours raison*¹, sur la piste des stratagèmes des rhétoriciens qui font de la pensée et la parole un instrument de pouvoir. La vanité et le jeu y sont présentés comme des moteurs du procédé. Il décrit trente-huit ficelles, tours et autres passes dont la finalité est de démontrer, publiquement et à tout prix, qu'on a raison quand on sait qu'on a tort. Son livre se met au service des amateurs de joutes oratoires, comme un guide pratique des combines de mauvaise foi.

À ma connaissance, avec Schopenhauer, Jean-Paul Sartre est l'un des seuls auteurs qui ait accordé au processus de mauvaise foi une place notable. En fait, Sartre n'a pas publié d'ouvrage sur ce thème, mais il y consacre un chapitre conséquent dans *L'Être et le néant*, dont la finalité est principalement d'exposer sa philosophie de la subjectivité et de la liberté.

Sa représentation est assez éloignée du sujet central de ce livre. Il définit la mauvaise foi comme « un mensonge à soi-même ». Il la distingue nettement du mensonge *tout court*. « On ne ment pas sur

1. Arthur Schopenhauer, *L'Art d'avoir toujours raison*, 1999, [1^{ère} éd. 1864], Éditions Circé/Poche.

ce qu'on ignore, on ne ment pas lorsqu'on répand une erreur dont on est soi-même dupe, on ne ment pas quand on se trompe¹. » Ce à quoi, Paul Watzlawick répond, sans préciser quel niveau de conscience sous-tend le processus d'arrangement : « La vérité, c'est l'erreur qui nous arrange. »

Être de mauvaise foi, c'est quoi ?

Entre mensonge et non-dit

Voici maintenant des définitions pragmatiques qui clarifieront le processus et les enjeux relationnels lorsqu'un interlocuteur est de mauvaise foi. Elles nous seront surtout utiles pour comprendre et déjouer les pièges de la mauvaise foi. Si je définis la mauvaise foi comme « un mensonge à autrui », on peut déjà percevoir l'espace qui sépare cette représentation de celle de Sartre. Je constate deux grands axes de divergence, dont le premier est la conscience. Pour Sartre, la mauvaise foi n'est pas consciente. La seconde différence est aussi de taille : c'est la dimension sociale, donc relationnelle. Pas besoin d'être deux pour être de mauvaise foi au sens où Sartre l'entend. On peut se mentir à soi-même sans formuler ce mensonge à autrui.

La mauvaise foi selon Sartre, je peux l'appeler *incongruence mentale* ou plus simplement *manque de lucidité* ou encore *méconnaissance de soi*. Elle peut être faite d'incohérence dans les propos ou d'incohérence entre des paroles et des actes. Quoi qu'il en soit, la personne ne se rend pas compte de son incohérence. Selon moi, elle est incohérente, de bonne foi. Ce que j'appelle *mauvaise foi*, le moraliste en

1. Jean-Paul Sartre, *L'être et le néant*, 1976, [1^{ère} éd. 1943], Éditions Gallimard.

Sartre, semble l'appeler *mensonge cynique*. Pour moi, le mensonge n'est qu'une des modalités de la mauvaise foi. Surtout si on considère qu'il est véhiculé par des paroles que la personne sait pertinemment contraires à la vérité.

Faites le point

Qu'est-ce qu'un mensonge, selon vous ?

.....

Le *mensonge* ne se superpose pas à la mauvaise foi, car le *non-dit* est une autre modalité de la mauvaise foi. Dans la plupart des cas, ce qui est dissimulé porte sur l'intention véritable de la personne de mauvaise foi. Son objectif est caché. Il n'y a pas forcément mensonge. Parfois même, il peut arriver que tout ce qui est dit soit strictement vrai. Voilà pourquoi j'ai fini par renoncer à réduire la mauvaise foi à un *décalage conscient entre ce qu'on dit et ce qu'on pense*. Ce qui serait quasiment synonyme de mensonge – à savoir, selon *Le Petit Robert* : « Assertion sciemment contraire à la vérité, faite dans l'intention de tromper. »

J'avance une définition plus complexe de la mauvaise foi : elle serait alors plus un phénomène relationnel qui consiste à tromper volontairement autrui sur ses propres intentions afin de mieux les réaliser. La personne de mauvaise foi cache son but dans le but d'atteindre son but. Elle montre un but fallacieux pour détourner l'attention de son vrai but. Il y aurait donc deux buts dans la mauvaise foi : le vrai serait celui qu'on cache ; le faux, celui qu'on montre.

La flatterie n'est qu'un des nombreux procédés pour favoriser l'atteinte de l'objectif caché. Un des invariants de la mauvaise foi est le double niveau explicite/implicite. Pour comprendre la cause de ce double-fond, il faut s'imaginer l'efficacité du renard de La Fontaine s'il avait demandé au corbeau : « Hé, pue du bec ! ça t'fout les boules si je me tape ton claquos ? »

Ainsi, dans la mauvaise foi, il y a un prétexte notoire et une intention occulte. Le premier est l'emballage séduisant de la seconde. Généralement, la mauvaise foi se présente sous la forme d'une attitude extrêmement sociale, souvent même teintée de politesse. C'est un point particulièrement important sur lequel nous insisterons lorsque nous aborderons comment faire face à une personne de mauvaise foi que nous nommerons, je vous le rappelle, Mauffy.

Dans la conscience de Mauffy, il y a un désir. Derrière la mauvaise foi, il y a toujours une motivation consciente. Pour des raisons complexes, Mauffy pense, à tort ou à raison, que son désir ne peut être satisfait en l'exprimant directement. Son souhait ne lui paraissant pas socialement acceptable par son interlocuteur, il décide donc de lui cacher ses intentions. Si vous discutez avec Mauffy, deux principaux cas de figure peuvent se présenter selon que la mauvaise foi est active ou passive.

La mauvaise foi active

Dans ce premier cas, Mauffy espère de vous que vous facilitiez l'atteinte de son objectif occulte. Dans ce cas, que vous en soyez conscient(e) ou pas, vous avez un pouvoir plus ou moins important sur lui, car il pense que la réalisation de son désir passe par vous.

C'est la démarche *active* (voire intrusive) de Mauffy. Il vient vers vous, car il attend quelque chose de vous qu'*a priori*, vous ne souhaitez pas lui donner.

Exemple

Mauffy est votre fils. Il a 17 ans. C'est samedi soir. Comme d'habitude, il s'apprête à rejoindre, à pied, ses copains à l'autre bout de la ville pour jouer à la Playstation. Il vous embrasse et vous dit :

— Mauffy : Tu t'inquiètes pas si je suis un peu en retard. Avec les travaux dans le quartier de Kévin, on est obligé de faire le grand tour par la passerelle Saint-Jean.

— Vous : C'est pas encore fini ces travaux ? Mais je te rappelle quand même qu'on s'était mis d'accord pour 23h au plus tard.

— Mauffy : Ben oui, mais c'est quand même pas de ma faute s'il y a des travaux.

— Vous : C'est vrai. Mais dans ce cas, débrouille-toi pour partir plus tôt pour arriver à l'heure !

— Mauffy : Allez, s'te plaît, sois cool, donne-moi une demi-heure !

L'objectif occulte de Mauffy est d'obtenir une autorisation de rentrer plus tard parce qu'il a envie de jouer plus longtemps avec ses copains. À l'occasion, il ne serait pas inutile de vérifier l'avancée des travaux dans le quartier de Kévin. Il n'est pas impossible qu'ils soient terminés (sa mauvaise foi s'accompagnerait alors d'un mensonge). Il est intéressant de noter dans ce cas, le changement d'attitude à la fin, lorsque Mauffy dévoile presque son objectif, manquant d'autres arguments fallacieux.

La mauvaise foi passive

Ici Mauffy espère de vous que vous ne fassiez pas obstacle à l'atteinte de son objectif occulte. Dans ce cas, que vous en soyez conscient(e)

ou pas, vous avez un pouvoir plus ou moins important sur lui, car votre curiosité pourrait contrarier son souhait de garder secret, l'objet de son désir. C'est la démarche *passive* (voire défensive) de Mauffy. Il n'a aucune raison de venir vers vous et il attend de vous naïveté et discrétion.

Exemple

- Vous êtes chef de service et, parmi les fiches de remboursement de frais qui vous sont parvenues ce mois-ci, vous constatez que deux factures manuscrites semblent comporter un manque de clarté, voire peut-être une surimpression d'encre sur les chiffres. Les deux factures en question vous ont été remises par la même personne. Pas besoin d'être parano donc, pour suspecter que les 198 € pourraient avoir été 108 €, dont le « 0 » des dizaines aurait hérité d'une petite queue d'une valeur de 90 €. De même, la deuxième facture suspecte de 177 € comporte un « 1 » des centaines dont l'encre ne paraît pas tout à fait de la même couleur que les deux 7 qui suivent.

L'objectif occulte de Mauffy ici est de se faire rembourser 190 € de plus (90 pour la première facture et 100 pour la seconde) que ce qu'il a réellement dépensé pour votre entreprise (soit 108 + 77). On comprend qu'il n'ait pas trop envie de vous rencontrer pour en discuter. Sa mauvaise foi ne pourra se manifester que si la conversation s'engage (si vous en prenez l'initiative) et s'il persiste dans son souhait de masquer cette petite escroquerie.

Quels buts poursuit une personne de mauvaise foi ?

Si l'on observe d'encore plus près le phénomène, on peut constater qu'il y a en fait, dans la plupart des cas, non pas deux mais trois niveaux d'objectif.

L'objet réel

Commençons par nommer chacun de ses niveaux d'objectif. Rappelons que Mauffy cache un objectif qu'il croit impossible à satisfaire de façon directe et transparente. Cet objectif-là, appelons-le **objet réel**. Et considérons le mot « objet » au sens large de ce qui peut être désiré, convoité (comme un objet matériel certes, mais aussi une satisfaction abstraite telle qu'une parole rassurante, ou bien une personne ou ce qu'elle peut apporter, et bien d'autres choses encore...) Cet objectif, c'est la motivation première et consciente de Mauffy. On peut même dire qu'il y tient beaucoup dans la plupart des cas. C'est le vrai but, le fromage de Maître Renard.

Le prétexte

Le « faux » objectif, nous pouvons lui attribuer le nom de **prétexte** dans la mesure où Mauffy le désire rarement, bien qu'il prétende le contraire. En tout cas, il y a au moins une inversion des priorités réelles, qui est exprimée. En effet, le prétexte est présenté comme plus important ou essentiel, alors que l'objet réel est éventuellement présenté, tout au plus, comme accessoire. En fait, ce dernier n'est presque jamais évoqué. Disons plus simplement que Mauffy tente de faire passer le prétexte pour l'objet réel. Dans le langage populaire, le terme « prétexte » est souvent remplacé par celui très évocateur d'« excuse ». C'est dire si l'objet réel est asocial puisqu'il faut une excuse pour espérer secrètement l'obtenir. L'association « mauvaise excuse » est à rapprocher du pléonasme « faux prétexte » que j'entends parfois. Cette redondance confirme l'aspect fallacieux de ce niveau officiel. Le prétexte est l'arbre qui cache la forêt. Et il

est aussi, parfois, le contraire pour les plus malins. Le prétexte, c'est le pseudo-désir de Maître Renard d'écouter le soi-disant voluptueux ramage de Maître Corbeau. La flatterie (modalité *prétextuelle*) fit qu'il dut ouvrir un large bec et laisser tomber sa proie (l'objet réel).

L'image

Pour saisir la nature du troisième objectif, il faut se rappeler le côté souvent « propre sur soi » de Mauffy. La majorité des personnes de mauvaise foi tiennent durablement à préserver leur **image** sociale. C'est le troisième niveau d'objectif. Une des modalités de cet objectif consiste à essayer de ne pas passer pour quelqu'un de mauvaise foi. Plus on est amené à se revoir, plus fréquemment on retrouve cette préoccupation d'image, même après obtention de l'objet réel. Dans les relations à forte implication affective (amicales, familiales, amoureuses...), on retrouve plus souvent encore ce troisième niveau d'objectif. Le prétexte, dans ce cas, doit cacher le plus habilement possible l'objet réel bien sûr, mais aussi le cheminement manipulateur pour l'obtenir. Ce second maquillage, s'il est efficace, préserve une apparente intégrité, souvent teintée d'altruisme à un Mauffy qui tient à garder l'estime de son « mauffé. »

Faites le point

Prenons l'exemple d'un mari infidèle qui propose à sa femme de s'occuper désormais d'aller chercher le pain. Il se trouve, justement, qu'il y a depuis peu une serveuse assez mignonne à la boulangerie.

- Dans ce contexte, aller chercher le pain, vous apparaît-il comme une attention altruiste pour soulager sa femme dans son cumul de tâches ménagères ?

.....

- Quel est l'objet réel convoité par le mari ?

.....

- Quel est son prétexte pour l'obtenir ?

.....

- Comment préserve-t-il son image ?

.....

Réponse

Le mari cherche à séduire la nouvelle boulangère, but difficilement avouable à sa femme. Ses miches sont à la fois l'objet réel et le prétexte. Pour cela, il lui offre (généreusement ?) de s'occuper du pain pour éviter à sa femme une tâche contraignante. Il semble ainsi remplir son rôle de mari attentif. Mais, on peut douter de la pérennité de son zèle si la serveuse en question cessait de travailler dans cette boulangerie.

Un bon prétexte se doit de préserver l'image de Mauffy, ne serait-ce que pour mettre en confiance la « victime » de ce marché de dupe. Les Mauffies les plus malins choisissent des prétextes séduisants pour leurs Mauffés. Bien connaître son futur Mauffé, sa proie diront certains, fait partie de la stratégie classique de Mauffy. Dans cette connaissance, il est particulièrement précieux de savoir identifier les goûts, les désirs du mauffable, car l'objet réel doit être contenu secrètement dans un prétexte irréprochable et, si possible, attirant. Il y a en effet une relation d'inclusion entre les deux. Si quelqu'un est de mauvaise foi avec vous, il doit y avoir quelque chose qui lui plaît (l'objet réel), contenu habilement dans quelque chose qui est censé vous plaire (le prétexte). N'est-ce pas alors une forme de manipulation ?

Manipulation et mauvaise foi

La manipulation dans les relations humaines

Si le sujet de la manipulation est pour le moins délicat, elle n'en reste pas moins un moyen de communiquer. Afin de chatouiller vos représentations sur ce point, voici un petit jeu de rôle dans lequel, j'espère, vous entrerez de bonne grâce.

Faites le point

Nous sommes en 1943, dans une France occupée par le pouvoir nazi. Vos convictions humanistes vous ont amené(e) à héberger secrètement un allié, un juif, un résistant ou toute autre personne traquée par les occupants. La Gestapo débarque chez vous.

L'officier allemand vous demande : « Nous recherchons John Ben Moulin. Il est de votre devoir de coopérer et de nous donner toute information susceptible de nous aider à l'arrêter. Savez-vous où il est ? »

- Que faites-vous ?

Vous mentez ? Vous manipulez ? Vous embrouillez l'envahisseur ou bien vous avouez parce que le mensonge est un péché ?

Si la manipulation semble à première vue à bannir, la vraie question concernant la manipulation me semble plutôt être : au service de quoi et de qui, ce moyen est-il employé ? Idem pour le mensonge ! Idem pour la mauvaise foi !

La représentation populaire de la manipulation a une large connotation morale négative. Elle décrit une intention malveillante qui s'opère au profit du manipulateur et aux dépens du manipulé.

Dans une acception plus large du mot, la manipulation peut aussi être considérée comme le simple fait d'exercer une influence sur autrui. Ce qui en banaliserait l'usage et le libérerait de son emprise morale négative. On pourrait alors paraphraser Watzlawick en disant qu'« on ne peut pas ne pas manipuler¹ ». Ce qui ferait par conséquent de la *manipulation*, quasiment un synonyme de *communication*. Passé le préalable neutre et amoral de cette définition, chacun peut réintégrer ensuite une éthique relationnelle en s'interrogeant sur la finalité de l'influence qu'il exerce sur quiconque.

Manipulation et morale sont deux thèmes centraux dans les relations humaines en général, et dans le processus de mauvaise foi en particulier.

Mémo – Mauvaise foi

Trois objectifs se côtoient dans la mauvaise foi : **l'objet réel, le prétexte, l'image**. Ces trois types d'objectif sont tous conscients. Sinon, il faut repenser à la mauvaise foi sartrienne (le mensonge à soi-même).

Quand j'emploie l'expression **mauvaise foi** dans ce livre, je vous invite donc à l'interpréter de la manière suivante : un phénomène relationnel qui pousse une personne à en tromper volontairement une autre sur ses propres intentions (notamment en cachant à son interlocuteur la part qu'il préjuge inacceptable) et ce, afin d'optimiser les chances de satisfaire son désir occulte. Et finalement par souci de simplification, disons que :

- La mauvaise foi est un phénomène relationnel qui consiste à tromper volontairement autrui sur son propre but, afin de mieux l'atteindre.
-

1. Son propos véritable était : « On ne peut pas ne pas communiquer. »

Vous aurez remarqué le parti pris amoral de cette définition. Le phénomène relationnel en question ne qualifie pas l'intention. Ce qui nous invite à imaginer l'étrange concept de « bonne mauvaise foi ».

La bonne mauvaise foi ?

Peut-on avoir de bonnes raisons d'être de mauvaise foi ? Et par extension, de mauvaises raisons d'être de bonne foi ? L'enquête présentée en début de chapitre montre clairement la dimension problématique, voire désarmante et frustrante, du sujet. Cependant, il me paraît important et amusant d'évoquer le côté taquin et ludique de certaines formes de mauvaise foi qui ne justifient sûrement pas de se prendre la tête à développer une quelconque stratégie de communication. Le second degré dans l'humour est parfois un art pour lequel il faudrait être un peu parano pour chercher à s'en défendre. Lorsque l'objet réel est délibérément mal caché, la cohabitation perceptible et évidente des deux objets contradictoires du discours de Mauffy devient grotesque ou cocasse.

Exemple

Si, par exemple, pendant que nous jouons au tennis, après avoir raté une balle, j'affirme que le vent m'a gêné, alors que nous jouons en gymnase, il faudrait ne pas être très fin pour ne pas voir que la boutade flirte avec l'autodérision. Et le clin d'œil (physique) ne devient nécessaire que si nous manquons de complicité.

Certains artistes en usent abondamment. Notons au passage les remarquables caricatures de Chouchou et Loulou (*Un gars, une fille*).

En ne dupant personne, ils ont donné ses lettres de noblesse à une mauvaise foi scénique. La mauvaise foi cynique m'intéresse davantage ici, car elle introduit la notion de nuisance. La dimension asociale de la mauvaise foi, telle qu'elle a été présentée, justifie qu'on cherche des « parades » ou, du moins, des moyens pour ne pas en être victime.

Cependant, nous sommes en droit de nous demander dans quelle mesure la mauvaise foi n'est pas un nécessaire rempart qui préserve nos relations.

Exemple

Imaginons qu'un collègue vous demande pourquoi vous voulez prendre vos vacances en juillet. Si la vraie raison concerne un sujet sur lequel vous savez qu'il est particulièrement psychorigide, pourquoi vous embarrasser de cette vérité à communiquer ?

Certains prétextes sont une malicieuse protection contre d'inutiles conflits. La sagesse populaire nous souffle que toute vérité n'est pas bonne à dire. Certains petits mensonges peuvent aussi nous permettre de préserver nos jardins secrets sans avoir à nous justifier. Mais comme je constate que la tendance dominante est plutôt à fuir des conflits nécessaires, je ne veux pas trop m'étendre sur les évitements de confrontation, bien que je persiste à dire que certains sont légitimes. Pour ceux-là seulement, l'objet réel de la mauvaise foi est de préserver la relation en ne l'encombrant pas d'un conflit dont l'enjeu est secondaire, voire insignifiant.

DEUXIÈME PARTIE

Face à la mauvaise foi, pas de précipitation

Apprenez à déceler la mauvaise foi

Maintenant que vous comprenez mieux ce qu'est la mauvaise foi, il est possible que vous vous posiez la question des « outils de gestion » de la mauvaise foi. Et cela sous-entend que la mauvaise foi pose problème, qu'*a minima* elle est contrariante, donc qu'elle est à gérer. Mais savez-vous la reconnaître ?

Observez avant d'agir

Face à la mauvaise foi, il s'agit de ne pas se précipiter dans la parole ou dans l'action. Il s'agit donc, dans un premier temps, moins d'agir que d'observer.

Il y a dans la communication, une précieuse hiérarchie que peu de gens respectent : à savoir, privilégier la réception à l'émission. L'écoute et l'observation sont l'objet d'un monumental handicap dans la plupart des grands groupes culturels. Surtout en Occident.

La première étape n'est pas une étape de gestion ou d'action au sens large. Elle devrait être en amont d'une quelconque manifestation de mauvaise foi. Elle consiste, dans la mesure des moyens de chacun, à communiquer tous les jours et avec tout le monde d'une manière ouverte et attentive. C'est un très vaste chantier.

Prenez-vous le temps de réfléchir avant de parler ?

Vous reconnaissez-vous quelque impulsivité dans vos situations de communication en général ?

.....

Plus particulièrement dans les situations tendues, conflictuelles ?

.....

Face aux personnes de mauvaise foi ?

.....

Pensez-vous plutôt voir clairement les enjeux de la communication dans ces situations ?

.....

En se précipitant, on risque de conclure hâtivement que quelqu'un est de mauvaise foi. Pour ne pas « mauffiser » à outrance, il faut être vigilant et éviter le procès d'intention. Par-delà l'effort de définition des premiers chapitres, il me semble nécessaire dans l'étape de gestion, de s'assurer de la pertinence du diagnostic. Il convient donc de préciser autant ce qu'est la mauvaise foi que ce qu'elle n'est pas. Il est en fait très facile de prendre pour de la mauvaise foi une attitude qui n'en est pas. Pour diagnostiquer avec certitude la mauvaise foi de quelqu'un, il faudrait en réalité savoir ce qu'elle a

dans la tête et, plus précisément, ce qu'elle veut vraiment (l'objet réel). Notons au passage que lorsque l'objet réel et le désir exprimé sont identiques, la personne est... de bonne foi ! Sincère, transparente.

Quelques qualités peuvent permettre de deviner l'objet réel, et parfois même d'en avoir la juste certitude. Mais il n'en reste pas moins qu'il est difficile, et souvent impossible, de savoir vraiment ce que pense et veut autrui. Comment alors mesurer l'éventuel décalage entre le discours officiel et une intention cachée ? Il convient d'apprendre à repérer des signes probables, et d'avancer sans craindre le doute, et donc une saine incertitude.

Soupçon, suspicion, méfiance... Soyons clairs : se préoccuper de la « qualité de la foi » de quelqu'un (bonne, mauvaise) sous-entend une évidente mise en échec de la relation de confiance. Refuser ce constat, c'est faire preuve d'une dangereuse naïveté. Et même si la confiance tend effectivement à engendrer la confiance, considérer par inconscience ou par principe que tout le monde est sincère, est particulièrement hasardeux et périlleux. D'une part, pour le (la) naïf(-ve) qui se fait rouler et, d'autre part, pour la société, car céder sans résistance aux stratagèmes des Mauffies les encouragent, les structurent parfois, dans des conduites asociales. Dans l'abus de confiance par exemple, le succès et l'impunité de Mauffy engendrent chez lui, un renforcement positif. Donc lui faire confiance revient, en plus de se faire avoir, à favoriser les duperies à venir, dont d'autres seront probablement les futures victimes. Il peut paraître surprenant, peut-être choquant, que la confiance puisse être asociale. Mais faire confiance aveuglément à quelqu'un, dont

les modalités pour satisfaire ses désirs sont occultes, conduit souvent à la dérive et au renforcement des comportements manipulateurs.

Faites le point

Et vous, comment réagissez-vous ? Avez-vous tendance à faire confiance trop facilement ? Cette confiance dépend-elle des situations ? Par exemple, suivez-vous aveuglément les conseils du garagiste sans les remettre en question ? Ou bien essayez-vous de chercher d'autres avis ? Croyez-vous facilement aux histoires qui semblent parfois farfelues, lorsqu'elles sont dites par un de vos proches ? Croyez-vous aux compliments inattendus de votre patron(-ne) ?

Face à ces différentes situations, comment réagissez-vous ? Quelle stratégie de communication adoptez-vous ?

Par exemple, imaginons que vous manquez de compétence en mécanique auto. Quand votre voiture nécessite des réparations, donnez-vous rapidement votre accord au garagiste ? Ou bien lui demandez-vous d'établir un devis précis pour les réparations ? Demandez-vous conseil ensuite auprès d'un ami plus compétent pour savoir si le devis est raisonnable ?

Développez votre discernement

La mauvaise foi est parfois impossible à détecter. Imaginons qu'un mauvais payeur vous dit qu'il a envoyé le chèque la semaine dernière. Malgré (ou grâce à ?...) ses imperfections, la Poste a bon dos, car elle est une source intarissable de prétextes pour Mauffy. Une

grève locale, un retard, une perte... sont autant d'alibis crédibles qui vous obligent, par honnêteté intellectuelle et bonne foi, à accorder à votre débiteur le bénéfice du doute. Les moyens de vérification sont quelquefois faibles ou nuls. Même la foi que « fait » le cachet de la Poste, ne peut se définir dans l'absolu comme bonne. Mais l'impossibilité à trancher objectivement quant à la mauvaise foi d'un interlocuteur ne condamne heureusement pas à se laisser manger la laine sur le dos.

FAIRE PREUVE DE DISCERNEMENT

Cette immense qualité humaine qu'est le discernement, est le fruit trop rare de la féconde association de deux éléments :

- un sens aigu de l'observation, notamment à travers l'écoute ;
- une bonne capacité d'analyse.

Les freins au développement de ces deux composantes sont principalement : psychologique pour la première, et intellectuel pour la seconde.

Parmi les quelques qualités essentielles pour bien communiquer, je mets au tout premier plan celle-ci : **savoir se donner les moyens d'être bien informé.**

Il y a une dimension réceptive évidente dans cette qualité. Écouter, observer, sentir sont des attitudes dites « passives », basées sur l'usage « actif » de nos sens. Savoir s'informer passe aussi par une démarche émissive, active donc, dans la mesure où il est souvent précieux d'aller au-devant de l'information. Rencontrer une personne qui détient des informations, lui poser des questions, chercher un document, le lire, se déplacer pour constater un fait... sont autant

d'actes permettant d'accéder à une source directe d'information. Mais quand l'info est là, il faut savoir faire taire en soi toute impulsion active, pour se rendre véritablement disponible à recevoir.

Nous nous écoutons peu ou si mal. Nous y sommes tellement habitués même, que nous n'y prêtons pas vraiment attention. Et pourtant, globalement et profondément, si on prend la peine de se poser quelques questions sur les relations humaines, presque tout le monde se plaint de ne pas être correctement écouté. Alors, on se résigne plus ou moins amèrement au diktat de la parole non reçue. En complément de la frustration dans une situation banale de communication, ne pas bien écouter une personne qu'on suspecte de mauvaise foi, compromet considérablement ce double objectif :

- repérer les signes distinctifs d'une éventuelle mauvaise foi ;
- trouver les clés de résolution du problème que pose la mauvaise foi d'autrui.

L'écoute au sens large, c'est-à-dire l'éveil des sens, l'observation attentive, est le préalable au repérage de la mauvaise foi. Je rappelle que c'est la première composante du discernement (elle sera abordée plus en détail dans le prochain chapitre). La seconde est l'analyse. Or, qu'analyse-t-on si ce n'est ce matériel abstrait que sont des informations croisées ? La qualité de l'analyse dépend en grande partie de la qualité et de la quantité des informations reçues. L'analyse n'a pas de sens sans informations à analyser. De même qu'un cumul d'informations n'a de sens que si on sait quoi en faire, comment le traiter. Des informations non analysées restent stériles.

Reconnaissez les signes de mauvaise foi

Ce qui est perceptible dépend d'abord de l'habileté dont fait preuve Mauffy pour cacher les indices de sa mauvaise foi. S'il est vraiment doué, de prime abord, rien ne transparaît. N'oublions pas qu'il tient fermement à protéger le bastion de son prétexte, qui est lui-même là pour protéger l'objet réel (son désir inavouable). Il y a donc un double rempart, une protection renforcée.

Faites le point

Selon votre expérience, à quoi reconnaissez-vous la mauvaise foi de quelqu'un ?

- ...
- ...
- ...
- ...

Mais Mauffy ne protège son prétexte que s'il est menacé. En conséquence de quoi, ce qui est perceptible dans la mauvaise foi dépend aussi d'un deuxième paramètre : la perspicacité dont l'interlocuteur fera preuve pour faire émerger les indices de la mauvaise foi. L'apparition des signes de mauvaise foi est donc assujettie au rapport suivant : **habileté de l'un à masquer/habileté de l'autre à démasquer**.

Si on considère pertinent de faire apparaître des signes de la mauvaise foi d'autrui, alors la tâche relève de la confrontation de deux habiletés. L'exercice peut ressembler à une joute malicieuse. Je ne

vous cache pas que j'y vois, pour ma part, une dimension ludique. Mais, trop souvent, l'enjeu de la manipulation (l'éventuel préjudice pour moi, quant à l'objet réel ou la relation elle-même) peut me faire perdre l'envie de jouer. Et puis je vous confie que la malhonnêteté est pour moi une anti-valeur. Cette résonance morale (mon agacement) a tendance à générer une relative tension qui peut m'être préjudiciable si je ne veille pas à la canaliser.

La chasse au Mauffy n'est pas ouverte. À moins d'être paranoïaque, je suggère de ne traquer personne, mais simplement d'être vigilant. Il s'agit de distinguer un propos de bonne foi, d'un prétexte. Les indices probables d'un prétexte sont : l'incohérence dans les propos ; la multiplication et la fluctuation des prétextes ; la culture du flou et la désinformation ; le refus de répondre à une objection ; les digressions répétées ; l'absence d'argument ; la rupture de dialogue ; toutes formes de recherche de déstabilisation ; l'agressivité gratuite ; le changement d'attitude en présence de tiers...

À ces indices, j'ajoute deux paradoxes. Le premier est que mieux vous communiquez avec Mauffy (écoute, politesse, respect...), plus il s'énervé. Cet énervement est auto-induit. Il est même parfois feint. Ce pseudo « pétage de plomb » a pour but de vous faire vraiment péter les plombs. Nous y reviendrons en évoquant les modalités de déstabilisation.

Le second paradoxe consiste en un penchant qu'ont certaines personnes de mauvaise foi, pour insister (adroitement parfois, maladroitement souvent) dans le désir de convaincre de leur bonne foi. Au travers de certaines expressions : franchement ; sincèrement ; je te jure...

« Sans mentir, si votre ramage se rapporte à votre plumage... »¹

Il n'est pas rare que l'opacité se manifeste par une apparente emphase sur son contraire. Je me garderai bien d'en tirer une généralité, mais ce paradoxe mérite notre attention.

Quoi qu'il en soit, aucun de tous ces indices ne peut, à lui seul, être une preuve de mauvaise foi. Avant de prouver quoi que ce soit (mais est-ce nécessaire ?), voyons de plus près ces quelques indices.

L'incohérence

Le décalage entre le discours officiel (le prétexte) et le véritable objectif caché (objet réel) de Mauffy, entraîne très souvent des contradictions. En éprouvant le prétexte, en posant des questions sur les tenants et les aboutissants des propos explicites, Mauffy peut être amené à tenter de justifier plus ou moins adroitement sa façade. Sans « bousculer » le prétexte, Mauffy peut facilement se passer de mentir. Par omission volontaire de l'expression de l'objectif réel, il se contente de dire parfois une vérité partielle. Mais face à un interlocuteur perspicace, il est fortement poussé au mensonge, d'abord pour protéger son prétexte « socialement correct » (et donc sauver son image) puis, bien sûr, pour obtenir l'objet réel. Souvent, lorsque le prétexte est fragilisé, Mauffy renonce simplement à l'objet réel. Nous reviendrons sur ce point important.

Lorsque Mauffy est contraint à développer un argumentaire sur la partie fallacieuse de ses propos, il doit donc construire un mensonge.

1. Et vous aurez reconnu ce passage de la fable de La Fontaine...

En stratèges, les Mauffies les plus malins se sont préparés à débattre, voire à polémiquer, pour consolider le rempart et ainsi assurer la crédibilité du prétexte. Bien que malins, certains Mauffies ne s'en soucient guère, tant ils sont habitués à des interlocuteurs naïfs. « Pourquoi se casser la tête puisque ce gogo croit toujours ce que je lui dis ? » Aussi, l'incohérence ne devient perceptible que si vous exercez votre esprit critique et faites preuve de discernement. N'oublions pas qu'en général Mauffy veut obtenir d'autrui quelque chose qu'il pense qu'il n'obtiendrait pas en le demandant directement. À moins que votre Mauffy soit peu futé, vous ne pourrez constater de l'incohérence que si, activement et habilement, vous testez la vraisemblance de son discours officiel.

Faites le point

Imaginons que vous êtes à la recherche d'une tondeuse à gazon et vous vous rendez dans un magasin de bricolage. Un vendeur, fort aimable, vient vous renseigner. Il compte sur votre naïveté et se frotte les mains d'avance de pouvoir vendre la tondeuse la plus chère. Mais voyons comment un acheteur vigilant pourrait déjouer les pièges de ce vendeur peu scrupuleux.

- Le vendeur : Cette tondeuse se vend très bien. Vous en serez très content.
- L'acheteur vigilant : Elle a l'air bien en effet, mais elle est chère.
- Le vendeur : Pour quelques euros de plus, vous avez la solution à tous vos problèmes de tonte. Mais vous savez, moi ce que j'en dis, c'est pour vous.
- L'acheteur vigilant : 179 euros de plus, je trouve que ce n'est pas une petite somme. Et je ne suis pas sûr que ce surcoût soit justifié dans mon cas.
- Le vendeur : Pour ces 100 euros et quelques dont vous parlez, vous avez quand même un variateur de vitesse, le réglage centralisé de la hauteur de coupe, une lame de 53 centimètres. J'en passe et des meilleurs... Ce qui compte, c'est surtout votre confort.

— L'acheteur vigilant : Si vous en passez des meilleurs, je veux bien les entendre quand même.

— Le vendeur : Regardez-moi cette bécane ! C'est le top. Ce qui compte c'est qu'elle réponde à votre besoin. Faudrait pas l'oublier !

— L'acheteur vigilant : J'y pense Monsieur. Et je me demande si pour 500 mètres carrés à tondre, j'ai besoin d'une lame de 53. Est-ce que pour 179 euros en moins, je serai gêné de régler ma hauteur en deux fois et d'avancer avec une vitesse fixe ?

— Le vendeur : Et si vous déménagez et que vous avez 2000 mètres à tondre. Vous y avez pensé à ça ? Le modèle du dessous ne vous sera d'aucune utilité.

— L'acheteur vigilant : Je n'ai pas l'intention de déménager. Je viens d'acheter une petite maison pour nous trois. Je n'allais quand même pas acheter un château au cas où le petit aurait bientôt quinze frères et sœurs.

— Le vendeur : N'exagérons rien ! Il faut quand même savoir voir plus loin que le bout de son nez.

— L'acheteur vigilant : Je veux bien penser à l'avenir mais je dois aussi penser à mon budget présent.

— Le vendeur : Je vois que vous êtes un homme prudent, Monsieur. J'ai trouvé la solution à votre problème. Pour vous, je pense pouvoir obtenir un crédit à taux avantageux. Ne bougez pas, je vais en parler au directeur.

— L'acheteur vigilant : Attendez Monsieur ! Ça me paraît prématuré. Je crois bien que ce modèle ne me convient pas, en fait. D'autant qu'on m'a dit que 47 cm suffisent pour cette surface.

— Le vendeur : Oh, vous savez, si vous écoutez tout ce qu'on vous dit...

— L'acheteur vigilant : Vous pensez que je devrais être plus méfiant ? Et avoir des doutes sur la bonne foi des vendeurs ?

— Le vendeur : La question n'est pas là. En tout cas, vous l'aurez voulu. Faudra pas venir pleurer si le modèle de bas de gamme ne vous donne pas satisfaction.

— L'acheteur vigilant : Pourquoi ne me donnerait-il pas satisfaction. Il n'est pas fiable ?

— Le vendeur : Bien sûr que si, mais... (silence)

— L'acheteur vigilant : Je vous écoute.

— Le vendeur : Ça vous amuse de harceler les vendeurs ? Si tous les clients étaient comme vous, y'aurait de quoi arrêter le métier.

— L'acheteur vigilant : Pourquoi dites-vous que je vous harcèle ? Vous dites que ce qui compte c'est de répondre à mon besoin. J'essaie de voir quelle tondeuse y répond au mieux.

— Le vendeur : Alors prenez la petite, qu'on en finisse.

— L'acheteur vigilant : Je vais réfléchir

— Le vendeur (amer) : C'est ça, réfléchissez ! Au revoir.

Analyse

On remarque que ce vendeur apparaît beaucoup moins clean qu'il n'y paraît à première vue. C'est pourtant toujours le même. Alors, que s'est-il passé, mise à part la vigilance accrue de l'acheteur éventuel ?

1. De cet exemple, précisez l'objet réel et les prétextes du vendeur.

.....

.....

.....

.....

2. Comment l'acheteur fait-il pour déceler les incohérences ?

.....

.....

.....

3. Notez les incohérences que vous remarquez dans les propos du vendeur.

.....

.....

.....

.....

Réponses

1. Le prétexte principal du vendeur est : répondre au besoin de l'acheteur. Son objet réel est : vendre le produit le plus cher possible.

2. Pour déceler les incohérences dans le discours du vendeur, l'acheteur se montre particulièrement vigilant. Ladite vigilance de l'un a forcé l'autre à développer un argumentaire. Les arguments du vendeur ont été ébranlés par l'acheteur potentiel. Ce dernier a fait le tri de ce qui lui paraissait pertinent dans les propos de son interlocuteur. Et à chaque argument auquel il n'adhérait pas, il a opposé une objection. Mais de cette perspicacité, est-il ressorti des traces d'incohérence dans les propos du vendeur ?
3. **Première trace d'incohérence** : « J'en passe et des meilleurs ». Mais la suite démontre que le commerçant n'apporte pas le moindre argument supplémentaire, contrairement à la forme aguicheuse de son expression. Il se contente de formuler différemment ce qu'il a déjà dit.

Seconde trace d'incohérence : « Ce qui compte, c'est qu'elle réponde à votre besoin ». Si le vendeur se préoccupait effectivement du besoin de son client, comme ses propos le laissent entendre, il intégrerait les tentatives de l'acheteur de les définir. Or, quand ce dernier se demande si pour 500 mètres carrés à tondre, il a besoin d'une lame de 53 cm, etc., le minimum de cohérence qu'on pourrait attendre du vendeur, c'est qu'il accompagne son client dans son questionnement. Mais il n'en est rien, il fait la sourde oreille sur cette base actuelle de ses besoins, puis projette un besoin futur et imaginaire (« et si vous déménagez et que vous avez 2 000 mètres à tondre... »). Il y a déjà de quoi douter de la sincérité du vendeur quant à son souci affirmé de satisfaire le besoin de son client, car certains de ces propos semblent le contredire.

Mauffy ne se gêne pas pour ironiser sur les tentatives d'investigation logique, en reprochant à sa proie résistante de chercher *midi à 14 heures*, de se prendre la tête, d'être compliqué, voire tordu. Il serait en effet tellement plus simple pour lui qu'on s'en tienne au prétexte sans aller fouiller dans ce qu'il cache. Cette rupture logique dans la mauvaise foi est inhérente à la supercherie qui oppose ce qui est dit et ce qui est pensé (voulu). Si l'incohérence n'est pas toujours facile à déceler, quelques questions bien choisies permettent quand même d'ébranler le vernis de la cohérence du prétexte initial.

UN PEU D'INDULGENCE !

Je précise qu'à chaque incohérence, il n'y a pas systématiquement mauvaise foi. On peut tenir des propos incohérents, de bonne foi. Face à quelques questions bien senties, quelqu'un peut se rendre compte de l'incohérence de ses propres propos. Cette conscience nouvelle peut l'amener à avoir une pensée plus cohérente. Si cette personne est transparente quant à cette relative mutation mentale, elle se présente humble et de bonne foi. Et si cela soigne son image de se fondre dans le dicton « il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis », s'il vous plaît, faites-lui grâce de cette pirouette grégaire¹.

En plus de faire si peu preuve de cohérence, Mauffy peut difficilement cacher d'autres indices qui doivent attirer votre attention.

Les fluctuations au niveau des prétextes

Tout comme pour l'incohérence, ce deuxième indice qui consiste à multiplier les arguments, ne peut s'observer que si l'interlocuteur est assez audacieux pour « bousculer » le premier prétexte. La logique de ces fluctuations est en fait assez simple. La remise en question d'un argument tend à générer chez quelqu'un de bonne foi (même soucieux de défendre son point de vue) :

- une prise en considération de l'objection ;
- un jugement quant à la pertinence de l'objection.

1. Les espèces dites grégaires sont celles qui vivent en groupe. La grégarité est la pression sociale que le groupe exerce sur les individus.

- S'il ne trouve pas l'objection pertinente, il apporte un complément (une fluctuation) argumentaire. Alors, il persiste et tente encore de faire valoir la pertinence de son point de vue.
- S'il trouve l'objection pertinente, il assume humblement son changement de point de vue. Alors, il ne persiste pas à défendre un argument auquel il n'adhère plus.

En revanche, chez quelqu'un de mauvaise foi, la remise en question d'un argument (prétexte) tend à générer :

- une inquiétude quant au souhait de rendre son prétexte crédible ;
- une peur que son image soit altérée par la mise au jour de l'aspect fallacieux de son argument ;
- une crainte que la fragilité de son prétexte dévoile son objet réel ;
- une anticipation anxieuse quant à l'éventualité de ne pas obtenir l'objet réel ;
- donc une tentative de consolider, défendre son prétexte.

La fluctuation des arguments n'est donc pas propre à la mauvaise foi. Quelqu'un de bonne foi peut varier les moyens pour faire valoir son point de vue, un peu comme un pédagogue s'y reprendrait à dix fois en variant ses explications, pour se faire comprendre.

Pour des raisons différentes, Mauffy défend son bastion :

- soit en tentant de consolider et justifier son prétexte. Il y a alors polémique sur l'argument ;
- soit en renonçant au prétexte initial et en développant un second prétexte.

Faites le point

Voici une petite histoire qui a pour but d'illustrer la fluctuation au niveau des prétextes. Votre amie Julie est venue passer quelques jours de vacances chez vous. Il fait chaud, c'est l'été et vous lui proposez gentiment d'aller à la piscine.

— Julie : Ah ouais, ce serait cool, mais j'ai pas de maillot. Tant pis !

— Vous : C'est pas un problème, je t'en prête un. Ma sœur fait la même taille que toi.

— Julie : Ah non, moi tu sais, je suis mal à l'aise dans les fringues des autres.

— Vous : Ben, ça n'a pas l'air de t'avoir dérangé quand Flo t'a prêté sa robe pour mon anniversaire.

— Julie : Ben oui mais c'est pas ton anniversaire, que je sache !

— Vous : Je vois pas le rapport. Mais allons en acheter un. Ils en vendent à la piscine.

— Julie : Tu sais, les fins de mois sont difficiles en ce moment. Alors j'évite les dépenses.

— Vous : Ok, je te l'offre, Julie. Sérieux, ça me fait plaisir.

— Julie : Ah non. Je peux pas accepter. C'est super sympa mais, non. Et puis de toutes façons, la piscine c'est bourré de chlore.

— Vous : Alors on va au lac de Saint-Rémy ?

— Julie : Mais t'es chiant(e) à la fin ! Pourquoi on n'irait pas se promener en forêt ou autre chose ?

— Vous : Ben t'es gonflée Juju ! J'ai rien contre la promenade mais moi, je te proposais juste d'aller nager tranquille. Si tu veux pas, t'as qu'à le dire mais me prends pas la tête avec tes plans nases. Je t'ai rien fait, moi !...

— .../...

Analyse

On peut facilement imaginer une regrettable escalade dans cette discussion mal engagée. À moins d'être excessivement naïf, il est clair que son attitude paraîtrait bizarre à n'importe qui. Que se passe-t-il ? En fait, Julie a peur de l'eau. Elle ne sait donc pas nager et n'a pas la moindre envie d'apprendre.

Vous ne le savez pas, car elle n'en parle jamais. Elle en a honte et le cache, comme d'autres cachent leur illettrisme ou un grain de beauté.

La vie n'étant pas un long fleuve tranquille, on peut imaginer qu'on s'est déjà moqué d'elle et que cela a laissé des traces psychosociales plus ou moins traumatisantes. Il est probable aussi qu'elle est pour elle-même le plus sévère des juges. Alors Julie ne peut pas assumer, de bonne foi, sa peur.

Lors de mes efforts de définition, j'ai précisé que Mauffy pense, à tort ou à raison, qu'il n'obtiendrait pas ce qu'il veut en optant pour la transparence, car il croit que l'atteinte de l'objet réel est asociale. Cette projection est souvent assez réaliste, mais pas toujours. Vous devinez une communication plus simple et plus saine avec votre amie Julie, si elle vous disait franchement qu'elle a peur de l'eau et qu'elle ne veut donc pas aller ni à la piscine, ni dans un lac, ni à la mer... Insisteriez-vous, sachant cela ? Je suppose que non. Toujours est-il que Julie tient à garder secret son blocage. Ce qui la conduit à être de mauvaise foi.

1. Quel est l'objet réel de Julie ?

.....

2. Quels prétextes Julie avancent-elles ? Observez pourquoi et comment ils fluctuent. Quelles incohérences dans ces propos, notez-vous ?

.....

.....

Réponses

1. L'objet réel est de ne pas aller dans l'eau. Cet objectif est invariable.

2. En revanche, comme vous avez sûrement pu l'observer, les prétextes, eux, peuvent varier. Il y a plusieurs strates dans cette variation.

Le premier prétexte de Julie est l'absence de maillot de bain. Pour défendre ce premier prétexte, elle apporte un argument qui touche à sa gêne de porter les vêtements d'autrui. Mais comme vous percevez un indice d'incohérence, vous lui faites remarquer qu'elle l'a déjà fait sans gêne pour une robe, à votre fête d'anniversaire. Ce à quoi elle répond en tentant de défendre sa deuxième

couche de prétexte par une troisième : « C'est pas ton anniversaire, que je sache ! » Nous avons là trois strates d'un seul et même prétexte. Notons au passage la perte progressive de crédibilité des arguments, au fur et à mesure qu'ils sont contrariés. La progressivité de l'incohérence dans les propos est liée au tarissement de la créativité et aux complications qu'entraîne le fait de mentir pour cacher un mensonge.

Pour Julie, le problème du maillot devient un problème d'argent. Puis, la prétendue gêne de recevoir un cadeau est une nouvelle couche prétextuelle. Dans la précipitation et l'improvisation, elle se rend vite compte que ce dernier prétexte est fragile, alors elle anticipe et revient illico sur une base qu'elle espère plus facile à défendre. Sans vous laisser le temps de la rassurer par rapport à vous offre généreuse (ce qui l'aurait obligée à créer une quatrième couche argumentaire), elle invente un nouveau prétexte et revient à la première couche : le chlore de la piscine. Jusque-là, elle avait tenté de défendre le premier : le maillot. Mais le maillot sent le roussi ; elle pressent son incapacité à rester crédible sur ce premier alibi. Elle sent qu'il lui faut vite en changer. Ouf, le chlore ! Mais, ce sera l'eau trop sale ou trop froide du lac, ou une soudaine menstruation douloureuse, ou bien encore les statistiques de mort par hydrocution... La créativité est potentiellement intarissable dans la mauvaise foi. Indépendamment des enjeux, il y aurait souvent matière à en rire. C'est parce que la mauvaise foi caricaturale des autres ne fait rire que ceux qui n'en sont pas victimes, qu'il me paraît utile de savoir en comprendre les arcanes, afin de la gérer avec plus d'efficacité.

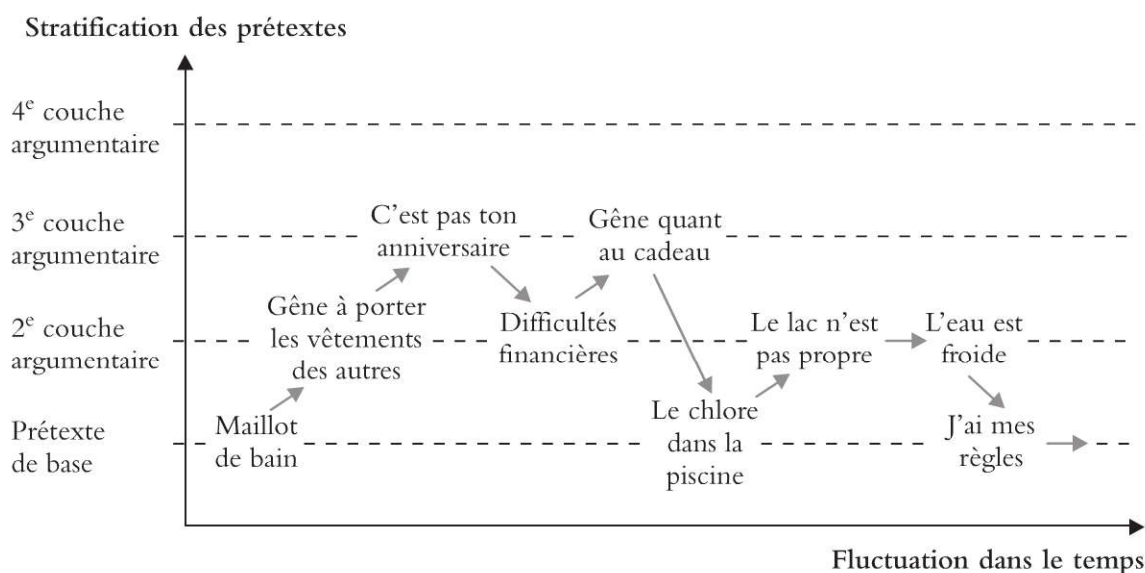
Improviser de nouveaux prétextes quand les premiers ont déjà pris un coup dans l'aile, n'est pas chose facile. D'autant que la plupart des Mauffies sont habitués à ce que le premier prétexte suffise, par excès de naïveté ou par défaut de persévérance de leurs interlocuteurs. Souvent, les personnes de mauvaise foi ne sont donc pas bien préparées à anticiper les objections et à développer préventivement une batterie d'arguments structurée. Mais attention aux « artistes » quand même ! Il y a des orfèvres de la mauvaise foi. Eux, se préparent et peuvent même faire preuve d'une fabuleuse faculté d'improvisation.

Mais même face à ces filous, la troisième couche d'argument est en général moins cohérente que la seconde, qui est elle-même moins cohérente que la première version du prétexte. Montaigne nous rappelle l'élément mnésique en complément : « Qui ne se sent point assez ferme de memoire, ne se doit pas mesler d'estre menteur¹. »

À présent, vous devez mieux comprendre l'expression « fluctuation au niveau des prétextes ». On peut même parler de deux variantes de fluctuation :

- la fluctuation **verticale** : elle consiste à construire des strates (ou couches) d'arguments successives dans le but de consolider un prétexte ;
- la fluctuation **horizontale** : elle consiste simplement à multiplier les prétextes quand ils sont « usés ».

Fluctuation des prétextes chez Julie



1. Michel de Montaigne, *Essais*, 1979, Éditions Garnier.

La culture du flou et la désinformation

Généralement, la personne de mauvaise foi se montre tout particulièrement sous son meilleur profil. Ce n'est pas par coquetterie, bien que son image soit fortement en jeu. C'est juste qu'il y a un *Jekyll* au prétexte photogénique, qui masque un *Hyde* dont l'objet réel est moins présentable. Alors dès qu'on va fouiner un peu trop près d'une faille d'un prétexte ou, pire encore, si on frôle l'objet réel par perspicacité ou par maladresse, Mauffy balance sur cet « excès » de clarté, un nuage de brume, quand ce n'est pas un vent dissuasif de putois.

Exemple

Revenons au vendeur de tondeuses. « Pour quelques euros de plus » est un exemple concret de flou volontaire et manipulateur. La précision, qui consisterait à énoncer le chiffre de 179 euros, est un dangereux flirt avec l'objet réel (vendre plus cher pour une marge plus grande). C'est l'acheteur qui prononce ce chiffre. Et, illico, le vendeur redonne un coup de brumisateuse sur cette somme précise pour l'amoindrir psychologiquement. Ce chiffre clair devient à nouveau une abstraction floue de « 100 et quelques ».

Dans le prolongement de cette forme active de mystification, Mauffy peut, s'il est acculé, tenter de rejeter purement et simplement les arguments qui le dérangent, par la digression ou bien carrément le silence radio.

L'évitement répété des arguments de l'interlocuteur

L'évitement répété des objections est un indice assez révélateur de mauvaise foi. Ces évitements entrent dans la même logique qui

pousse Mauffy à défendre son insidieux bastion. Le but est de rendre le plus imperceptible possible l'incohérence des prétextes, sans compromettre l'atteinte de l'objet réel. Pour cela, faute d'arguments, on saute du coq à l'âne. Quoi qu'il en soit, toute tentative de se soustraire à votre argument doit vous encourager à poursuivre. Vous pouvez la considérer comme un signe de pertinence de votre part. Mais votre efficacité n'est que partielle à ce stade, surtout si votre objection est balayée d'un revers de déni. Le dérangement causé par votre sagacité va pousser vos Mauffies à protéger davantage leurs prétextes. Et si leur créativité touche à ses limites, le recours suivant est l'évitement pur et simple du propos qui contrarie le prétexte. Soit l'évitement est habilement amené par une transition opportuniste (dans ce cas, la créativité de Mauffy est mise au service de la digression, faute de pouvoir servir la justification du prétexte) ; soit le refus d'obstacle est plus grossier : Mauffy change de sujet sans la moindre justification (et le pire, c'est que cela marche souvent !). À vous de ne pas vous laisser mener par le bout du nez.

Exemple

Revenons à notre vendeur avide ! Quand il cite les atouts de la tondeuse la plus chère, il conclut : « ... j'en passe et des meilleurs. » Ce rajout laisse entendre qu'il y en a d'autres. C'est du moins ce qu'il espère faire croire à l'acheteur. Ce à quoi, ce dernier répond : « Si vous en passez des meilleurs, je veux bien les entendre quand même. » Or, le prétexte n'est pas aussi alléchant qu'il veut bien le dire, sinon pourquoi ne pas effectivement poursuivre la liste des avantages/client ? Le vendeur évite la demande de complément. Sa pirouette est assez primaire : « Regardez-moi cette bécane ! C'est le top. »

Puis, il se contredit une fois de plus en reprenant son slogan prétextuel : « Ce qui compte c'est qu'elle réponde à votre besoin. Faudrait pas l'oublier ! » Et comment l'oublier en effet quand on défend fermement ses intérêts ?... Notre acheteur ne s'en laisse pas conter, ce qui n'est pas le cas de tout le monde, loin de là. Au contraire !

La plupart des gens détestent les conflits. Pour les éviter donc, nombreux sont ceux qui renoncent à tenir tête, à rester fermes. Certains prennent la fuite, d'autres paient pour avoir « la paix ». Les Mauffies du monde entier le savent bien et ils en jouent allègrement. La résistance à la manipulation nécessite une force psychique que finalement, peu de gens ont. Tout dépend de l'ampleur des moyens de pression des manipulateurs, et de l'importance de l'enjeu. La classique technique du « pied dans la porte » est bien connue des vendeurs. Ce qui compte, c'est d'entrer. Entrer dans quoi ? Dans l'univers du client. Forcer l'entrée, c'est forcer la vente. Dans un rapport de forces psychophysiques, on joue à « gagne terrain ». Derrière l'enjeu du territoire, se cache celui, plus subtil, de la « pénétrabilité » mentale. Une fois en territoire cible, la vigilance du client baisse et sa fragilité croît proportionnellement à son influençabilité. À l'instar du cheval de Troyes, on feint de plus en plus d'offrir en premier une duperie alléchante afin que la porte s'ouvre.

Attention au cadeau !

Parfois, apparemment sans contrepartie, certains commerçants vous offrent un cadeau. Par exemple, on vous appelle au téléphone pour vous offrir un magnifique service à café.

Il vous suffit, pour recevoir cette prétendue preuve d'altruisme, de vous rendre dans un magasin de meubles pour le retirer. Simple, sympa ? !

- Arrivé(e) au magasin, vous êtes très chaleureusement accueilli(e) par une hôtesse à qui vous faites part de l'offre qu'on vient de vous faire au téléphone. On vous invite à traverser le magasin pour aller chercher votre cadeau. En chemin, un vendeur vous met le grappin dessus et vous entreprend pour connaître la vétusté de votre mobilier. Si cette petite causerie ne vous intéresse pas et si vous osez le dire clairement, on va probablement vous laisser traverser les allées meublées du magasin jusqu'au guichet de retrait de votre cadeau. En revanche, si vous vous sentez redevable de la « philanthropique diligence de vos hôtes » ou si vous n'osez pas exprimer votre désintérêt pour ce boniment, vous allez subir une pression psychologique qui influencera votre perception de vos besoins.

Et si au téléphone, vous aviez demandé « Mais qu'est-ce que vous voulez en échange ? », on vous aurait répondu de bonne foi : « Si vous voulez, vous pouvez visiter notre magasin sans obligation d'achat. » Cela peut être une stratégie commerciale avenante et respectueuse, surtout si les vendeurs ne sont pas trop insistants. On pourrait, à ce stade, ne pas parler de prétexte fallacieux, mais simplement d'argument promotionnel. En revanche, vous pouvez être assez déçu(e) de constater que votre cadeau n'est pas aussi magnifique qu'on vous l'a laissé imaginer : deux tasses et deux soucoupes « made in Taïwan » qui feraient très bon effet à la cantine... Mais comme vous ne comptez pas le prix de votre essence, finalement, vous pouvez repartir sans avoir le sentiment de vous être fait(e) rouler. Pas de quoi en faire un fromage, dirait Maître Renard.

Ce que je trouve éthiquement détestable, c'est que ce genre de pratique est rentable et que statistiquement, le nombre de personnes influençables est largement suffisant pour donner à perte quelques tasses à ceux qui n'achètent rien. Dans le même temps, d'autres plus naïfs se laissent happer par les illusions de la société d'hyperconsommation.

Et puis, parfois le prétexte est purement fictif. Qui n'a pas reçu dans sa boîte aux lettres ?...

– « Chère Madame Bohn-Pouard, vous avez gagné 1 million d'euros en lingots d'or. Vous avez été sélectionnée parmi... patati patata... »

Les tribunaux regorgent de ces cas d'attrape-nigauds que certains escrocs de la vente par correspondance se délectent de concocter.

Les tentatives de déstabiliser l'interlocuteur

La déstabilisation ne passe pas toujours par l'agression. Mauffy utilise parfois l'apitoiement ou la culpabilisation, s'il a l'intuition que cela va marcher. Il arrive parfois que Mauffy prenne précocement l'initiative d'essayer de déstabiliser son interlocuteur. Mais, plus généralement, ses attaques sont réactives et défensives :

- quand il ne parvient pas à démontrer la cohérence de son prétexte initial ;
- quand il échoue encore, bien qu'en ayant trouvé de nouveaux ;
- quand il ne réussit pas à rester tranquillement dans le flou, face à quelqu'un qui demande des précisions ;
- lorsqu'on ne le laisse pas échapper aux objections qui le dérangent.

Dans tous ces cas, Mauffy cherche une quelconque fragilité chez son empêcheur de mauffer en rond. Il espère ainsi le dissuader d'apporter de la lumière sur une stratégie résolument occulte. Le rapport de forces se densifie. Le sens de cette agression est implicite, mais je suis tenté de le traduire ainsi : « Si tu me cherches, tu vas me trouver ! Et si tu ne cèdes pas à mon objectif sans broncher, ça peut te coûter plus cher encore... » L'attaque, dans la mauvaise foi,

n'a pas foncièrement pour but de blesser. La blessure est souvent légère (pas toujours, hélas !), mais suffisamment signifiante pour laisser entendre à l'autre que sa perspicacité peut se payer comptant. C'est une menace, une démonstration de force dont la finalité est principalement dissuasive. Ne perdons pas de vue qu'à ce stade de mise en échec du (ou des) prétexte(s), Mauffy est lui-même fortement destabilisé, d'autant qu'il n'est, le plus souvent, pas habitué à rencontrer une telle résistance. Quand Mauffy attaque, ses trois objectifs sont menacés : le prétexte est bousculé ; sa crédibilité et son image sociale sont en danger ; et ses chances d'obtenir l'objet réel peuvent lui paraître faibles.

Dans la plupart des rapports de forces, la destabilisation de l'« adversaire » est l'arme naturelle pour se stabiliser soi-même. Il n'est pas exclu d'ailleurs que Mauffy éprouve une sensation de légitimité dans ses tentatives de destabilisation de l'autre.

Exemple

Quand le vendeur de tondeuses dit : « La question n'est pas là. En tout cas, vous l'aurez voulu. Faudra pas venir pleurer si le modèle bas de gamme ne vous donne pas satisfaction », il y a dans ses propos une mise en garde infantilissante et culpabilisante. Et quand le client tient tête, le vendeur acculé lance une dernière remarque qui est accusatrice et projective : « Ça vous amuse de harceler les vendeurs ? Si tous les clients étaient comme vous, y'aurait de quoi arrêter le métier. » Il recherche l'apitoiement de quelqu'un qu'il nomme implicitement son agresseur. L'*autovictimisation* est fréquente à ce stade de mise en échec de la mauvaise foi. La moindre maladresse de communication de l'interlocuteur est souvent déformée et amplifiée et il n'est pas rare qu'on atteigne ce paradoxe : Mauffy accuse sa proie de mauvaise foi...

Une des finalités de l'attaque est de faire sortir son interlocuteur de ses gonds. Mauffy espère de lui, une bonne grosse maladresse de communication qu'il pourrait lui reprocher. Pour déstabiliser l'autre, on doit aller chercher des poux dans une autre tête que la sienne et exporter la guerre pour la faire le plus loin possible de chez soi. C'est la contre-offensive de l'assiégé. Le prétexte est à ce point fragilisé, qu'il faut empêcher la menace qui pèse sur sa crédibilité. L'idée est de neutraliser la force de frappe de celui qui le menace par ses questions, sa vigilance, son dangereux manque de naïveté. Pour Mauffy, attaquer son contradicteur est le meilleur moyen de l'empêcher d'attaquer, l'attaque étant souvent considérée comme la meilleure défense.

Il s'agit souvent d'attaques personnelles, de déstabilisation psychologique. La mauvaise foi a ceci de particulier qu'elle développe, chez ceux qui en sont coutumiers, une étonnante capacité à déceler le petit truc qui fait mal, le point faible, la très spécifique susceptibilité d'autrui. Cet art pervers flirte parfois avec le machiavélisme.

Quand on n'est pas soi-même victime de la manipulation, on peut voir dans un Mauffy en échec, quelqu'un d'émouvant ou pathétique. Un peu comme un animal traqué. Cette image bestiale de quelqu'un de mauvaise foi, n'est certes pas très élogieuse. En revanche, j' imagine qu'elle peut susciter un germe de compassion. Pensons que certains de nos désirs comportent une dimension rigide, voire obsessionnelle. Parfois, on a tant besoin de satisfaire une envie, que la frustration peut paraître cruelle ou injuste. Mais quid de la socialisation de nos mutuels désirs et besoins ?... Quid de la liberté des uns qui s'arrête là où commence celle des autres ?... Je

pense qu'un élément inhérent à cette question fondamentale est l'accès à tous, de bons outils de communication et l'apprentissage précoce de la négociation.

Or, l'opacité de la mauvaise foi rend extrêmement difficile ou impossible toute négociation explicite puisqu'il n'y a, manifestement, rien à négocier, l'objet réel étant caché.

Dans certaines circonstances, faire accoucher l'enjeu du cache-cache peut être extrêmement précieux pour la relation. En revanche, systématiser l'explicitation de l'objet réel sera souvent catastrophique. Mais afin d'aiguiser un peu plus votre sens diagnostique, voici un autre indice de mauvaise foi, qui pousse plus loin encore Mauffy dans sa spirale antisociale : la rupture de dialogue.

La rupture de dialogue

Dans le rapport de forces engagé pour empêcher la proie de se rebiffer, si la domination échappe à Mauffy, il lui faut trouver une porte de sortie. À ce stade, la personne de mauvaise foi a souvent déjà renoncé amèrement à l'objet réel. Il ne reste que des lambeaux de prétexte sur lesquels elle ne s'attarde pas. Et il lui faut maintenant sauver la face et préserver son troisième et ultime objectif : son image sociale. L'issue de secours est souvent très concrète. Quand ni les arguments ni la guerre psychologique n'ont eu d'effet sur « l'immauffable », Mauffy doit se retirer, partir. On part rarement sur la pointe des pieds dans la mauvaise foi, mais souvent dans l'éclat en faisant reposer la responsabilité de l'incommunicabilité sur l'autre. Le comble de cette forme perverse de communication est que Mauffy rompt le dialogue avec ce genre de petite phrase qui

est sensée le dédouaner : « Puisqu'on ne peut pas discuter avec toi, je préfère m'en aller. » Le grand paradoxe de cet instant de rupture est qu'il y a parfois une once de bonne foi dans cette phrase. Notamment si on considère que pour quelqu'un de mauvaise foi, pouvoir communiquer consiste à discuter en vue d'obtenir ce qu'on veut. Mais fort heureusement, parfois, Mauffy n'obtient pas ce qu'il veut.

La rupture de dialogue est un indice de mauvaise foi très proche de l'évitement des arguments fragilisés. Elle n'en est en fait qu'une modalité extrême. Dans l'évitement d'une objection, Lapalisse dirait qu'on n'évite qu'une objection. Dans la rupture de dialogue, Mauffy sait qu'on les évite toutes. Mais par-là même, il renonce (provisoirement ou définitivement) à l'objet réel.

Notons cependant que Mauffy peut battre en retraite pour préparer sa revanche. Il utilisera la trêve pour construire des prétextes plus solides ou bien carrément pour trouver une proie plus crédule. L'aspect provisoire du renoncement peut donc être une manifestation stratégique. Mais il n'en reste pas moins que Mauffy a perdu au moins une bataille. Pour le moins, il n'est pas très content.

Considérons aussi cet indice comme plutôt tardif dans le processus de mauvaise foi. En général, il n'est manifeste que lorsque l'on a fortement bousculé, voire laminé, les prétextes. Il faut que Mauffy ait été plus ou moins longuement acculé pour se dérober totalement.

Le changement d'attitude en présence de tiers

Le dernier indice de mauvaise foi est très grégaire. Il est plutôt lié au troisième objectif de Mauffy : conserver une bonne image sociale. La dimension grégaire est particulièrement importante dans

le phénomène de mauvaise foi. Contrairement au « délinquant¹ » qui se soucie peu de paraître clean aux yeux de la société, Mauffy prend la peine de soigner sa respectabilité. Un délinquant défie ainsi ouvertement une autorité dans un rapport de forces. Ce qui le distingue principalement d'une personne de mauvaise foi, c'est la modalité directe et transparente de sa transgression. « Je veux, je prends ! » est la devise du délinquant. Mauffy, lui, pense que le rapport de forces direct n'est pas en sa faveur et que prendre directement et illégitimement serait, soit voué à l'échec, soit tellement condamnable et marginalisant, qu'il choisit de contourner l'interdit afin de mieux le transgresser. Il a compris certains rouages de la société dans laquelle il vit, ce qui le rend souvent, très bien intégré socialement. La mauvaise foi, surtout quand elle est efficace (c'est-à-dire bien masquée), est rarement un objet de bannissement. Mauffy est donc généralement « propre sur lui ». Cette propreté sociale est proportionnelle bien sûr à son talent de mystificateur. Les maladroits dont la mauvaise foi est dénoncée sont quand même vite marginalisés et/ou punis. Il est donc fondamental pour Mauffy de soigner son « look normé ».

Au cours de la description des indices de mauvaise foi, nous avons vu l'arsenal dans lequel Mauffy peut puiser pour priser conjointement l'objet et l'image. Il y a, pourtant, le germe d'une forte

-
1. Pour éviter toute confusion et toute polémique sémantique, je propose de considérer le terme de « délinquant » dans le sens réduit suivant : « quelqu'un qui prend directement et visiblement possession de l'objet d'un de ses désirs tout en sachant que cette acquisition est proscrite par le droit. » Notons que cette définition arbitraire n'est pas en phase avec celles convenues dans certains milieux (sociologie, justice, média...). Pour exemple, ce que les médias nomment la délinquance en col blanc (abus de biens sociaux et consorts), passe par des formes souvent très élaborées de mauvaise foi.

contradiction dans cette double quête : celle de l'objet inavouable tend à compromettre celle de l'image avenante. Alors face à une cible résistante, Mauffy doit déployer de nombreux efforts d'inventivité pour rester en course pour les deux objectifs qu'il poursuit. Quand les prétextes battent de l'aile, l'apparence de bonne foi est déjà peu ou prou menacée. Mauffy est alors sur la défensive. Son attention se porte le plus souvent sur la restauration de son image ébranlée. Dans son esprit, il sait qu'il prend le risque du jugement de son interlocuteur. Le jeu en vaut-il encore la chandelle ? C'est à lui de juger s'il vaut mieux renoncer à l'objet réel ou pousser le risque de compromettre davantage son image. C'est le coup de poker de Mauffy. Il y a un pari audacieux qui peut flirter avec le dilemme. Mais est-il prêt à assumer d'être dévoilé dans sa fourbe entreprise ?

Ce risque n'est déjà pas facile à prendre, face à un seul interlocuteur. Mais lorsqu'il y a des témoins qui assistent à la scène, ce risque augmente en même temps que la pression grégaire. Ce qui n'est pas perceptible par un interlocuteur, le sera-t-il par plusieurs ? Et ce que l'on s'évertue à cacher à quelqu'un d'impliqué, est-il aussi simple à dissimuler à des tiers ayant, peut-être, plus de recul ? D'autant plus que souvent, Mauffy choisit une cible plutôt influençable, voire psychologiquement fragile. Il est donc statistiquement assez probable que des tiers imprévus soient moins manipulables, donc moins facilement dupes des stratagèmes de mauvaise foi. Voilà pourquoi, il est fréquent qu'à l'apparition de tierces personnes dans l'environnement des deux principaux intéressés, Mauffy redouble de vigilance, change plus rapidement le prétexte, bien qu'il s'avérerait crédible aux yeux du Mauffé enfumé.

Il est alors fréquent que Mauffy trouve un nouveau prétexte pour interrompre la discussion et la reprendre en tête-à-tête. Mauffy adore les tête-à-tête. Et pourtant, il arrive qu'il se plaise à utiliser le nombre. Tout dépend de la qualité de son auditoire. Dans ce cas précis, derrière le mot « qualité », je dois préciser que j'entends un dosage sur une échelle qui va de la maladive naïveté jusqu'au plus sage discernement. De ce dosage d'influençabilité du groupe présent, dépend l'intérêt pour Mauffy de préférer le tête-à-tête ou le jeu plus théâtral qui consiste à bluffer un auditoire plus nombreux. Si Mauffy parvient à convaincre un groupe avec d'habiles prétextes, l'acquiescement d'un public donne un poids qui conforte et justifie l'obtention de quelque chose qui contient l'objet réel. En plus de se rapprocher de ce but, il y a quelque chose de jouissif, un plaisir narcissique, dans l'action de manipuler autrui. C'est, de fait, une performance intellectuelle et psychologique. Et souvent, Mauffy en est assez fier, même s'il peut lui sembler frustrant de ne pas pouvoir consommer pleinement son plaisir « en toute bonne vanité ». S'il le faisait, il dévoilerait sa stratégie. Et de ce fait, rendrait moins efficaces ses futures duperies. Tout dépend du marché. D'un marché de dupe, au sens économique de potentiel d'arnaque.

Un Mauffy prit par sa vanité

Maître Renard, lui, ne s'est pas embarrassé à estimer le marché du fromage dans le territoire Corbeau. Il a joui pleinement de l'objet et de l'image, en se vantant de son forfait à la fin de la fable.

Notons que pour ce qui est de son image, notre goupil a présenté successivement deux visages différents : d'abord, un premier poli et flatteur qui lui a valu l'écoute et la confiance du vaniteux volatile (c'est le masque de la

flagornerie qui lui donne une image agréable aux yeux du corbeau) ; puis un second où la vanité du renard émerge dans un triomphalisme sincère. Mais le corbeau ne s'y laissera pas reprendre. Le marché est saturé. Il n'y aura pas de second fromage, du moins pas avec ce corbeau-là. Il n'y a plus rien à prendre que le plaisir de l'humiliation. Le vainqueur est chambreur dans sa sortie de scène, quand il devient de bonne foi, donc ouvertement et fièrement délinquant.

Mais les Mauffies les plus rusés entretiennent des rapports apparemment plus courtois, quand tout ce qui est à prendre ne peut se prendre en une seule fois. Il faut alors cultiver le masque dans l'espoir de pérenniser l'exploitation indolore de la poule aux œufs d'or.

Tant que de fallacieux arrêts maladie paraissent crédibles aux yeux d'un employeur et de la Sécurité sociale, pourquoi se priver de congés supplémentaires chroniques, aux frais de la Princesse ? C'est du moins le genre de question qu'un employé de mauvaise foi peut se poser. Mais encore lui faudra-t-il, le plus durablement possible, tenter de préserver une image de respectabilité à travers une simulation de symptômes et un arrêt de travail en bonne et due forme, signé d'un médecin dupé, incompetent ou complice.

Premiers pas face à la mauvaise foi : développez une écoute active

Maintenant que vous disposez d'éléments objectifs pour flairer la mauvaise foi, voici comment ne pas tomber dans les pièges tendus.

Dans la communication, la chronologie exige la primauté à l'écoute, au sens large de l'éveil des sens. Mais il existe une forme d'écoute qui se situe au carrefour de la dynamique émission/réception. Il s'agit d'un outil de communication extrêmement simple et précieux dont j'annonce d'emblée qu'il est nécessaire mais insuffisant pour gérer la mauvaise foi. Les principales techniques de communication spécifiques pour contrer Mauffy sont inefficaces sans une relative maîtrise de « l'écoute active ».

Cet outil est assez connu ; c'est un classique de la communication interpersonnelle. L'écoute active apporte à ceux qui la pratiquent, d'intéressants bénéfices dans toutes circonstances de communication, des plus simples et agréables aux plus complexes et conflictuelles.

De nombreux ouvrages détaillent en long et en large le pourquoi et le comment de l'écoute active.

Qu'est-ce que l'écoute active ?

Entre empathie et reformulation

La paternité du concept d'« écoute active » revient à un psychothérapeute américain nommé Carl Rogers¹. Son idée était d'aller au-delà de l'écoute « passive » qui ne donne pas forcément le sentiment à l'interlocuteur qu'il a été bien écouté et compris. L'empathie est l'esprit de l'écoute active et la reformulation en est le principal corps agissant. Comme tous les concepts qui rencontrent une large reconnaissance, l'écoute active a été maniée et remaniée par de nombreux professionnels de la communication. Voici une version pragmatique de l'écoute active.

Ce que je retiens du principe et de l'esprit de l'écoute active, c'est une grande respiration. Les relations humaines sont trop souvent en apnée. Elles étouffent. Ne serait-ce que par la quantité d'informations qui se chevauchent quand on est deux ou plus à parler en même temps, quand on se coupe la parole, lorsque le silence n'a pas la place qu'il mérite dans l'échange. Faire respirer une relation consiste à rechercher un équilibre dynamique dans la communication, c'est-à-dire une forme d'harmonie en mouvement. L'écoute active s'inscrit dans une perspective de développement durable de la relation.

1. Carl Ransom Rogers, psychologue américain, a développé la non-directivité et l'approche centrée sur la personne (ACP). On lui doit les T-groups (ou groupes de rencontre). À lire : *Le développement de la personne*, 2005, Éditions Dunod.

Une communication équilibrée

Une de ses caractéristiques principales consiste à accorder à chacun, la juste part d'expression à laquelle il est en droit d'aspirer. Dans les pays démocratiques, cette aspiration est renforcée et même légitimée par la liberté d'expression. Même si ce droit est en général revendiqué par des groupes, les individus ne cessent de vouloir parler pour être écoutés. Psychologiquement, dans les relations humaines, l'expression n'a pas une grande valeur tant qu'elle est privée du sentiment intime d'avoir été écouté et compris. L'écoute active a pour mission de favoriser la satisfaction de chacun au regard de ce triple besoin : s'exprimer ; être (et se sentir) écouté(e) ; être (et se sentir) compris(e).

Ces besoins sont largement partagés par nous tous. Et ils sont d'autant plus importants, voire obsédants, qu'ils sont presque toujours associés à des besoins fondamentaux comme ceux d'intégration et de reconnaissance. Là, il est question de considération et de respect.

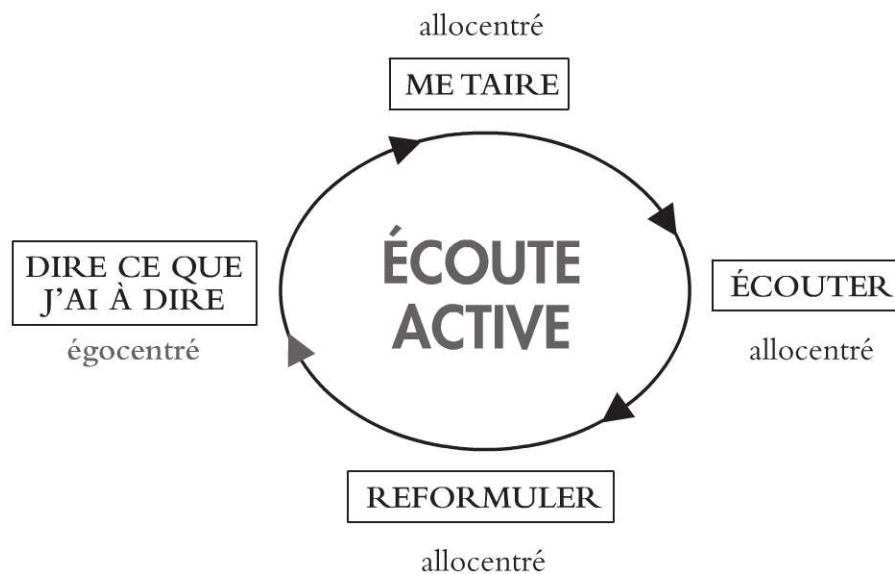
Dans l'écoute active, l'équilibre dynamique est le fruit d'une recherche d'équitable alternance entre le centrage sur soi et le centrage sur l'autre. Alors qui commence ? Ego ou Allo ? Ego-, c'est soi et allo-, c'est l'autre. La frustration d'être si peu et si mal écouté(e) a tendance à générer un phénomène de victimisation. Chacun ignorant le ressenti de l'autre, ce sentiment d'être victime est souvent partagé par les deux. Cette forme banale d'égoцентризм tend à instituer l'interlocuteur comme LE mauvais communicant, et donc celui à qui revient le devoir de faire les efforts pour mieux communiquer.

Prendre soin de donner à l'autre le sentiment qu'on l'écoute comporte un considérable pouvoir d'apaisement sur la relation. En

théorie, l'écoute active est extrêmement simple d'usage. C'est surtout une question d'état d'esprit et de pratique.

Mettez en place l'écoute active

Concrètement, quatre étapes se suivent dans une très logique chronologie. Je vous la laisse découvrir à travers le schéma ci-dessous.



Une relation en bonne santé a besoin de cette succession de phases. Avant de décrire chacune d'elles, notons deux grandes catégories : trois phases centrées sur l'autre (allocentrées) et une seule phase égocentrée.

Se taire

On consacre parfois une minute de silence pour commémorer un mort. J'aimerais aussi que pour honorer la vie, nous consacrons une seconde de vrai silence à chaque fois qu'on perçoit une tension

dans nos liens avec autrui. Notons qu'un dixième de seconde suffirait à ne pas se parler dessus.

Il y a trop de *Lucky Luke* ès com ! Ce que je veux dire à travers l'image du cow-boy de BD, c'est que beaucoup en communication parlent plus vite que leur ombre. La sagesse populaire invite pourtant chacun à tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler. Cet adage paraît aujourd'hui, hélas, assez désuet. Bien qu'il soit amusant de s'imaginer se rouler un long patin à soi-même, la souplesse de la langue contribue à celle de l'esprit.

Exercice

Observez passivement deux personnes qui discutent à table, dans le train, n'importe où... Y a-t-il des espaces « libres », des moments où personnes ne parlent ? Les voix se superposent-elles parfois, souvent ?

Le fruit de votre observation variera selon que la conversation sera amicale et consensuelle ou bien plutôt conflictuelle.

Exercice

Dans une conversation dont le sujet vous tient à cœur, essayez de ne prendre la parole qu'après une seconde de silence !

Que ressentez-vous au cours de cette expérience ?

Écouter

Disons que le silence et l'écoute sont les étapes « passives » de l'écoute active. Dans cette valse à quatre temps, on peut considérer votre silence comme une invitation implicite à l'expression de

l'autre. Mais votre silence « externe » (absence d'expression verbale) n'est pas incompatible avec une activité mentale soutenue qui peut vous empêcher d'être réceptif(-ve) à la parole de votre interlocuteur. Se taire est nécessaire et insuffisant pour écouter vraiment autrui. Une authentique écoute n'est possible que si vous vous rendez mentalement disponible à recevoir le mystère de l'étranger. Souvent, par projection, on croit savoir ce que l'autre pense ou va dire. À peine a-t-il (elle) commencé une phrase, qu'intérieurement ou explicitement, on la finit à sa place. Mais la disposition mentale de l'écoute est faite d'un cocktail d'ignorance et d'humilité. Tant qu'il (elle) ne l'a pas dit, je ne sais pas ce que l'autre pense ou ressent. Ce qui suggère un postulat de l'écoute qui flirte avec une lapalissade : considérer que l'autre a quelque chose à dire qui mérite d'être dit.

Reformuler

Que vous soyez authentiquement ou pas intéressé par le propos de votre interlocuteur, ne doutez pas que celui-ci soit intéressé par votre intérêt. Cette reconnaissance peut habilement passer par la reformulation.

Votre écoute est peut-être d'une grande qualité parfois. Si vous êtes attentif(-ve) à votre interlocuteur, si vous vous intéressez à ce qu'il dit, il se peut que vous captiez la totalité de ce qu'il a voulu vous communiquer. Vous l'avez écouté et vous l'avez peut-être compris. Mais en a-t-il le sentiment, l'intime conviction ? Un retour manifestant accueil et compréhension du message est nécessaire, beaucoup plus souvent qu'on ne croit. Compte tenu de la relative

fragilité psychologique que nous imposent nos besoins de reconnaissance, j'invite chacun à banaliser une réalité méprisée : l'être humain est une créature susceptible¹.

Tenir compte de la susceptibilité latente d'autrui peut passer par des formes plus ou moins actives de valorisation. Mais nul n'est besoin de faire des réserves de cirages et de faire briller les pompes de nos innombrables compagnons de susceptibilité. Ni la flatterie et moins encore l'obséquiosité n'ont leur place dans le très sobre usage de l'écoute active. Une simple reformulation des propos de la personne qu'on écoute suffit très souvent à apaiser son désir d'être écouté(e). Si la reformulation est fidèle à ce qui a été dit par l'autre, elle est considérée comme une objective preuve d'écoute. Une tension latente s'apaise dès qu'on légitime, ne serait-ce qu'implicitement, la parole d'autrui. Légitimer n'est pas adhérer. On peut reformuler ce avec quoi on est en désaccord. Quelle que soit l'ampleur de l'éventuel désaccord qui vous oppose, votre silence, votre écoute et votre reformulation vous présentent aux yeux de votre interlocuteur comme quelqu'un qui le respecte en tant que personne.

Comment reformuler ?

Techniquement, reformuler est assez simple. Il s'agit de redire soi-même ce que l'autre vient de dire. Pas besoin d'un vocabulaire très riche, d'un sens aigu de la syntaxe. Mais il n'est pourtant pas commun de le faire. Dans une situation conflictuelle, quand on ne reformule

1. Le sujet est plus largement développé par Hervé Magnin dans *Susceptible et bien dans ma peau*, 2008, Éditions Jouvence.

pas, le ton monte. Mais un autre phénomène se produit fréquemment : en situation tendue, quand on ne reformule pas ce que dit l'interlocuteur, il le répète.

Que de stress inutile ! Quelle perte de temps ! Et que se passe-t-il quand on ne reformule pas ce qu'il répète ? Il le répète à nouveau, une fois, deux fois, dix fois. Cette sensation de tourner en rond dans une dispute est très souvent due à ce refus implicite d'accuser réception de ce que dit l'autre. Il est pourtant facile d'arrêter ce disque rayé.

Faites le point

Trouvez-vous un partenaire de « jeu ». Oui, l'apprentissage de la communication peut être ludique. D'ailleurs, votre partenaire peut être un enfant. L'un d'entre vous dit une phrase courte. L'autre se tait, l'écoute, la reformule et la complète comme bon lui semble. Et ainsi de suite...

Exemple :

- Il fait beau aujourd'hui.
- *Il fait beau, c'est vrai. Si on sortait ?*
- Sortir ? Bonne idée ! On va au parc ?
- *Le parc, c'est cool. On y va.*

Pour faciliter les premiers exercices de reformulation, il est préférable de s'entraîner :

- avec un partenaire de jeu (qui ne vous fera aucun reproche et rendra possible l'entraînement sans craindre des réactions décourageantes) ;
- sur un sujet peu impliquant, plutôt consensuel ;
- avec des phrases courtes ;

- par des reformulations mimétiques (sans craindre au début, de passer pour un perroquet).

Au fur et à mesure de votre pratique, exercez-vous à reformuler de façon plus synthétique, en ne reprenant qu'un ou deux mots qui ont été dits. Quand les phrases sont longues, on est confronté à une autre difficulté : celle de choisir ce qu'on va reformuler parmi tout ce qui a été dit. Dans la plupart des cas, il est souhaitable de rester allocentré dans ce choix. Optez plutôt pour reformuler ce qui semble particulièrement important pour votre interlocuteur.

Quand vous vous sentirez plus à l'aise, passez à un niveau plus complexe. Au cours de votre discussion pédagogique (toujours avec votre partenaire d'apprentissage), jouez à vous contredire. Malgré le désaccord, continuez à reformuler d'abord ce avec quoi vous êtes en désaccord.

Au bout de quelques séances ludiques entre partenaires (avec filet), osez pratiquer la reformulation dans une conversation avec une tierce personne qui ne sait rien de votre intention de mieux communiquer. À vous de jouer...

La pratique de la reformulation ne débouche pas systématiquement sur un compromis consensuel. Je constate simplement depuis des années de pratique, qu'elle favorise considérablement les dialogues sur base de désaccord. L'écoute active est nécessaire souvent et insuffisante parfois, plus particulièrement face à Mauffy.

Quand reformuler ?

Je prends le parti d'assujettir le *quand* au *pourquoi*. Les principales raisons de reformuler sont :

- rassurer l'interlocuteur sur le fait qu'on l'écoute et qu'on le respecte ;
- s'assurer qu'on a bien compris ce qu'il a dit ;

- ralentir le rythme de la communication pour prendre plus le temps de réfléchir.

Ainsi, vous avez particulièrement intérêt à reformuler :

- **En début de communication** pour donner le ton, de sorte que l'interlocuteur sente le plus tôt possible qu'il est écouté. Cette reformulation est un excellent outil de prévention de conflit.
- Surtout **quand l'enjeu vous paraît important**, vous pouvez être assez motivé(e) pour mettre plus de chances de votre côté, en faisant l'effort de reformuler plus que vous ne le feriez pour un enjeu moindre.
- C'est **quand la tension conflictuelle augmente** qu'il est le plus judicieux de faire explicitement savoir qu'on est à l'écoute. Quand le ton monte chez l'interlocuteur, c'est souvent une manifestation d'une frustrante sensation de rejet. Exclusion du propos, des idées exprimées. Et par extension projective, exclusion de la personne. Il est vraiment temps d'intégrer explicitement la personne, ses idées, ses propos.
- **Quand vous pressentez, à tort ou à raison, une dose tangible de susceptibilité** chez quelqu'un, vous gagnerez sûrement du temps et une économie de stress (pour l'autre et pour vous-même) en reformulant plus régulièrement ce que vous dit cette personne si peu confiante en elle-même.

Ces moments propices à la reformulation sont développés jusqu'à dans une perspective principalement allocentrée. C'est surtout l'autre qui profite des bienfaits de la reformulation. Les bénéfices égocentrés sont indirects. Mais on peut avoir intérêt aussi à reformuler pour soi-même, dans une perspective donc égocentrée.

Quand on veut prendre un peu plus de temps pour réfléchir, la reformulation peut faire office de tampon temporel et mental. La vitesse de la pensée est telle que quelques dixièmes de secondes peuvent suffire à faire mûrir une idée. Mais ce très court laps de temps nous semble souvent insuffisant. Donc, quand le besoin s'en fait sentir, on peut avec un peu de savoir-faire, voire un poil de malice, faire habilement durer plus longtemps (quelques secondes ou pourquoi pas quelques minutes) ce précieux temps de réflexion. La reformulation peut ainsi permettre de prendre le temps, ce qui a le mérite de ralentir les Lucky Luke et faire respirer la communication.

Mais ce qui justifie le mieux de pratiquer la reformulation, c'est peut-être quand vous communiquez face à quelqu'un de mauvaise foi pour pointer explicitement tout indice inhérent à la protection d'un prétexte. La reformulation spécifique des traces d'incohérence est un des éléments déterminants de la gestion de la mauvaise foi.

Dire ce qu'on a à dire

Cette quatrième phase de l'écoute active est la seule qui soit égo-centrée. C'est bien sûr principalement à travers cette fondamentale étape qu'on exerce activement une influence, de par la pertinence de nos propos. Mais, on n'est jamais aussi pertinent que quand on a finement capté ce qu'a dit l'interlocuteur. Les relations humaines pèchent singulièrement par leur rythme.

Quelle que soit l'ampleur des conflits, d'une dispute d'amoureux à une lutte armée entre deux peuples, il y a toujours une méconnaissance considérable de la réalité de « l'opposant ». Cette importante ignorance est nourrie par le manque de curiosité, de réceptivité à

ce que les autres pourraient avoir à dire. Il faut donc apprendre à les écouter par-delà le préjugé qu'ils n'ont rien d'intéressant à dire. Pas seulement pour leur faire plaisir ou par principe, mais aussi pour être plus efficace parce que mieux informé et face à un interlocuteur moins agressif.

Grâce à une bonne écoute, on peut prendre appui sur les propos de l'autre. C'est un précieux levier pour atteindre votre propre but. L'autre poursuit aussi un but, plus ou moins compatible avec le vôtre. À l'instar de certains arts martiaux, l'écoute active propose de ne pas s'opposer frontalement en exerçant une force de résistance proportionnelle à la force antagoniste. Au contraire, tel un pratiquant d'aïkido, on accompagne le mouvement, l'énergie d'opposition, pour la réorienter à son profit. J'ai souvent entendu mon prof de judo me rappeler que le roseau plie mais ne rompt pas. Le puissant chêne, quant à lui, casse quand la force opposée (celle du vent, par exemple) est supérieure à la sienne.



Cette quatrième phase (d'expression égocentrée) tend à être la plus prisée. Nous avons tendance à lui accorder spontanément une abusive primauté. Dans l'écoute active, il ne s'agit pourtant pas de tronquer cette phase importante. Mais simplement, on attend le bon moment, sans tenter de court-circuiter la parole de l'autre. Cette phase égocentrée mérite bien qu'on y consacre un temps notable.

Équilibrez les phases dans l'écoute active

« L'Homme possède deux oreilles et une langue pour qu'il écoute deux fois plus qu'il ne parle. » Cette belle métaphore d'Épictète¹ pose la question de l'équilibre, de manière partisane. Deux fois plus d'écoute que d'expression ? En bon stoïcien, il a peut-être voulu suggérer que les lois de la Nature prédisposent davantage l'être humain à recevoir qu'à émettre.

N'apprenez à vous taire que si vous pensez que vous parlez trop ! Mais certaines personnes ne parlent pas assez, aussi. Mes propos pourraient laisser entendre que je les oublie. C'est vrai que je ne leur ai pas consacré beaucoup de pages. Leur discrétion les dessert souvent. Ils auraient effectivement intérêt à dire davantage ce qu'ils ont à dire. Dans l'écoute active, il y a un souci d'équilibre entre l'égocentrage et l'allocentrage. Le déséquilibre peut faire pencher la balance dans un sens ou dans un autre. Il appartient à chacun d'opérer cette mesure.

Faites le point

Dans votre manière de communiquer, pensez-vous bien équilibrer le silence et la parole ?

.....
.....

-
1. Épictète est un philosophe grec du début de l'ère chrétienne. Il enseigna la doctrine stoïcienne. Célébrant la liberté absolue de l'homme, il prétend qu'il nous appartient de rester maîtres de nos représentations. Les cognitivistes d'aujourd'hui lui empruntent régulièrement quelques concepts, et parfois cette profonde citation : « Ce ne sont pas tant les choses qui nous font souffrir que l'idée que nous en avons. »

Si oui, parvenez-vous à conserver cet équilibre quand la communication est tendue, conflictuelle ?

.....
.....

Si non, sur quoi devez-vous porter votre effort ?

.....
.....
.....

En résumé, l'écoute active est plutôt utile en général, très importante en situation de conflit, et indispensable face à Mauffy. Voyons à présent les raisons qui peuvent nous pousser à vouloir gérer la mauvaise foi.

Faut-il « contrer » la mauvaise foi ?

Il est déterminant d'avoir un objectif clair, conscient et pertinent. Alors, pourquoi gérer la mauvaise foi ?

Il y a, selon le contexte, une infinité d'objectifs de communication possibles. Le but à atteindre ne doit pas être enfoui profondément dans l'inconscient, surtout si l'enjeu de la communication est important. Mon expérience de formateur me montre que conscience et qualité sont rarement au rendez-vous des objectifs de communication.

Pourquoi communiquez-vous ? Face à Mauffy ou qui que ce soit d'autre, quel est votre but lors d'une rencontre ? Dans une situation d'adversité, il est déjà difficile d'obtenir ce qu'on veut quand on sait ce qu'on veut. Alors quand l'objectif est flou ou carrément inconscient, les chances d'être satisfait de la communication s'amenuisent considérablement. Certes, la pure spontanéité est appréciable dans

des contextes légers, conviviaux, consensuels... Mais quand l'enjeu est propice à une tension, il importe de le définir assez précisément.

Votre stratégie (en tant que moyen) doit être assujettie à votre but. La première étape consiste donc à définir ce but. Peu de gens déterminent consciemment un objectif **pendant** ou **avant** une situation de communication. Il arrive parfois qu'**après**, cette préoccupation émerge conjointement avec une sensation de frustration. En effet, dans la déception ou la frustration, il y a une conscience de manque, le sentiment désagréable qu'on n'a pas obtenu quelque chose auquel on tenait. L'objectif, là, n'est plus très éloigné de la conscience. Mais il est parfois trop tard pour rectifier le tir. La cause de l'insatisfaction est en grande partie l'ignorance de l'objet de la satisfaction escomptée.

Que recherchez-vous ?

Ce qui est intéressant dans la motivation consciente, c'est qu'elle permet d'envisager des moyens (une stratégie) susceptibles d'être en cohérence avec la finalité. Bien que très rares soient les personnes qui se posent clairement la question « quel est mon but dans cette discussion ? », on pourrait facilement remarquer qu'il y a quand même souvent une idée vague et préconsciente du but à atteindre. Il suffit pour s'en convaincre, qu'un tiers pose explicitement la question à la personne concernée. À la question « Quel est ton but ? », on débouche rarement sur un grand vide. Mais la réponse est très sommaire et rarement mûrement réfléchie.

C'est surtout le **pourquoi** qui permet de rendre conscients les moteurs essentiels. Et plus finement le **pour quoi**. Souvent, deux

ou trois « couches » de pour quoi suffisent à y voir plus clair et à définir un objectif avec lequel on se sent assez en phase. La démarche est simple et logique. Il s'agit d'un questionnement de type socratique, principalement orienté sur le pourquoi et le **pourquoi du pourquoi**. Le procédé s'inspire de la maïeutique, cette pratique ancestrale qui consistait, déjà dans l'esprit de l'écoute active, à partir allocentré et de faire « accoucher » la personne des pensées préconscientes qui affleurent ses propos conscients.

Exercice

Choisissez une situation de communication (plutôt délicate, voire conflictuelle). Définissez votre intention sans trop y réfléchir. Puis, approfondissez votre perception des enjeux, du but à atteindre en usant des questions ci-dessous :

- « Quel est votre objectif ? » ;
- « Cet objectif est-il une fin en soi ? Ou bien est-ce qu'il se met au service d'autre chose ? » ;
- « Si vous l'obteniez, seriez-vous satisfait ? » ;
- « Si vous ne l'obteniez pas, quel problème cela vous poserait-il ? » ;
- « Pourquoi voulez-vous cela ? » ;...

Et aussi ces petits bouts de phrases qui ne paient pas de mine, et qui sont pourtant d'une grande puissance d'approfondissement : « Mais encore... » ; « C'est-à-dire... » ; « Vous pouvez préciser, m'en dire plus ? » ;...

Cette liste incomplète de questions a fait ses preuves quant à la recherche des réels enjeux d'une situation de communication. Testez-la et jugez-en par vous-même !

Quand le questionnement porte sur le pourquoi du pourquoi, on débouche rapidement sur une série d'objectifs en cascade. On

pourrait alors parler d'objectifs intermédiaires. Et on pourrait même considérer ces derniers comme des moyens ou des étapes dont la finalité est autre. Or, le plus souvent, les premières réponses sont en périphérie des raisons fondamentales. S'en tenir à cette perception superficielle conduit fréquemment à se perdre en d'interminables tergiversations sur des enjeux marginaux, la partie émergée de l'iceberg. Alors que l'essentiel est ailleurs.

Un peu de réflexion suffit en général à faire émerger, non pas un, mais plusieurs objectifs pour une seule et même situation de communication. La conscience de l'enjeu est alors plus riche, plus complexe aussi. En contrepartie, la perception de cette complexité peut embrouiller ou inquiéter. Il se peut même qu'apparaissent d'éventuelles contradictions. Qui dit pluralité d'objectifs, dit recherche de cohérence, détermination de priorités, et choix. Sans un traitement perspicace des informations, il devient difficile de se repérer alors. Mais déjà, cette conscience complexe tend à faire basculer sur un mode mental que certains qualifient de néocortical. Ouvrons une courte parenthèse dans le monde fascinant des neuro-sciences.

UN OBJECTIF « INTELLIGENT » ?

Dans les années 1950, Paul MacLean a élaboré la théorie du cerveau « triunique¹ ». Trois cerveaux en un... Le cerveau humain y est décrit comme étant composé de trois structures distinctes qui interagissent entre elles.

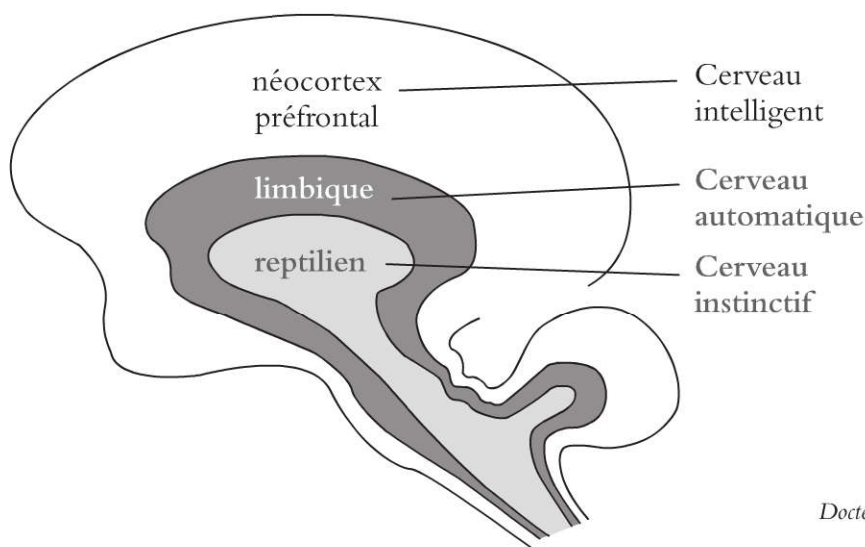
.../... —

1. Paul MacLean et Guyot Roland, *Les trois cerveaux de l'homme*, 1990, Éditions Robert Laffont.

.../...

J'emploie une image un peu réductrice (et anthropomorphique) pour en venir rapidement au but de ce chapitre.

Chez les mammifères supérieurs, les deux cerveaux « d'en haut » se partagent le pouvoir de décision. Et celui « d'en bas » arbitre ce partage quand il fait l'objet d'un conflit intérieur.



*Docteur Paul Donald MacLean,
USA, vers 1950.*

Dans les situations simples et connues, le cerveau automatique (limbique) prend des décisions rapides et efficaces. Dans les situations complexes ou nouvelles, le cerveau intelligent (plus lent) prend des décisions adaptées à la complexité et la nouveauté de la situation. Chacun pourrait se contenter de faire son boulot. Mais souvent (surtout dans un monde moderne où nouveauté et complexité sont croissants), le cerveau limbique tente un putsch. Craintif et conservateur, il croit – il veut – reconnaître du connu/simple là où la réalité est inconnue/complexe. Ce décalage avec le réel, cette erreur de jugement est perçue par le cerveau intelligent qui n'a plus alors d'autre moyen pour s'exprimer que de faire appel au cerveau reptilien. Celui-ci déclenche un message d'alerte que nous appelons communément un état de stress.

.../...

.../...

Ce signal d'alarme nous rappelle que nous sommes des êtres intelligents qui parfois ne nous servons pas de notre intelligence. Pour avoir accès au mode mental intelligent, le Docteur Fradin¹ a mis au point un outil. La Gestion des modes mentaux (GMM[®]) permet de reconnaître et de choisir le mode mental qu'on veut privilégier à un moment donné. La base de ce « garde-fou » réside dans la reconnaissance des six caractéristiques de chaque mode mental.

La Gestion des modes mentaux

Mode automatique (limbique)	Mode intelligent (néocortical)
RIGIDE	SOUPLE
IRRATIONNEL	LOGIQUE
GRÉGAIRE	INDIVIDUÉ
VULNÉRABLE	CURIEUX
BINAIRE	NUANCÉ
CERTAIN	RELATIF

Appliqué à la communication, ce modèle peut nous aider à déterminer des objectifs néocorticaux dans un moment de tension relationnelle.

- Si vous avez un objectif rigide, la Gestion des modes mentaux vous propose d'en prendre conscience et d'imaginer ce que vous auriez à gagner à l'assouplir.

.../...

1. Jacques Fradin dirige l'Institut de Médecine Environnementale, Il est co-auteur avec Maarten Aalberse, Lorand Gaspar, Camille Lefrançois et Frédéric Le Moullec de *L'Intelligence du stress*, 2008, Éditions Eyrolles.

.../...

- S'il est irrationnel, il vous est suggéré de le remettre en question et de sonder ce que pourrait vous apporter d'injecter un peu de logique dans ce but irréflecti.
- Si vous sentez une forte préoccupation grégaire, essayer d'imaginer comment pourrait évoluer votre objectif, si vous craignez moins le jugement des autres, en vous individualisant.
- Si vous sentez, ne serait-ce qu'une vague appréhension à imaginer un objectif inhabituel ou novateur, si cette perspective vous insécurise, que diriez-vous de braver cette peur, simplement en osant concevoir des alternatives, tel(le) un(e) aventurier(-ère) de la pensée, curieux(-se) de tout ?
- Si vous constatez que votre objectif est simpliste, binaire, envisagez d'en concevoir un plus nuancé, qui tiendrait davantage compte de la complexité de la situation réelle.
- Si vous avez senti émerger votre objectif telle une évidence, consentez à vérifier que vous ne confondez pas intuition brillante et paresse de l'automatisme. Une conscience de la relativité de cet objectif peut vous amener à le remodeler plus intelligemment.

Exercice

Reprenez les objectifs de l'exercice précédent et analysez-les au regard des six paires de caractéristiques de la GMM décrits dans l'encadré ci-dessus. Au cours des étapes d'élaboration, observez-vous une différence ?

.....
.....
.....

Pouvez-vous aller plus loin s'il reste encore des composantes limbiques ?

.....
.....
.....

À ce stade de réflexion, vous vous demandez peut-être ce qui reste de spontanéité quand on « décortique » le processus de communication. Parler de spontanéité sans parler de la satisfaction ou de l'insatisfaction qu'elle procure, ne me paraît pas très conséquent. On peut être spontané en réagissant par la colère et l'agression. Tout apprentissage a un coût. Celui de l'effort d'apprendre. C'est au cours de ce processus (mais surtout au bout) que la spontanéité devient appréciable. Avant de manger le fruit, il faut semer, arroser... Quel fruit voulez-vous manger ?

Qu'espérez-vous ?

Puisqu'il y a une infinité de contextes et d'enjeux liés aux situations dans lesquelles on peut avoir à communiquer avec quelqu'un de mauvaise foi, je me vois dans l'incapacité de définir pour tous, LE bon objectif face à Mauffy. En revanche, on peut définir des grands schèmes d'objectifs qui introduisent des orientations stratégiques. Ces choix dépendent de plusieurs paramètres. D'ailleurs, dans l'enquête menée auprès du grand public, à la question « Que faites-vous face à quelqu'un de mauvaise foi ? », près de la moitié des personnes interrogées définissent plusieurs cas de figure et répondent de façon circonstanciée (« ça dépend »). Je propose une classification de ces variables en trois catégories :

- les incidences sur le fond (ce qui gravite autour de votre but et de l'objet réel de Mauffy) ;
- les incidences sur votre relation présente et future avec Mauffy ;
- l'estimation de vos propres ressources pour faire face à Mauffy.

Exemple

Prenons un exemple pour associer des images à ces mots :

- Vous venez d'avoir un accrochage en voiture. Alors que vous étiez arrêté(e) au feu rouge, la voiture de derrière ne s'est pas arrêtée à temps. Elle est venue percuter l'arrière de la vôtre. Rien de bien grave. Un peu de tôle froissée. Vous descendez de votre voiture et le conducteur hurle ceci : « Non mais ça va pas ? Qu'est-ce qui vous prend de reculer à un feu rouge ? »

Conflé, le mec ! Je vous l'accorde. Le cas peut même paraître grossier, mais Mauffy ne manque ni d'air ni d'audace. Alors que risque-t-il à tenter le bluff ? Statistiquement parlant, je m'avance un peu en disant qu'il a une chance sur deux de réussir à partager les torts et le malus de l'assurance ; et une sur dix de vous faire porter le chapeau en totalité. Mais c'est sans compter sur votre perspicacité, n'est-ce pas ?

Les incidences sur le fond

C'est ce qui touche à vos objectifs de communication à tous les deux. En reprenant l'exemple ci-dessus, l'objet réel de Mauffy est de nier ses torts et, par là même, partager le malus ou y échapper complètement. Quel serait votre objectif dans une telle situation, mis à part un objectif fraîchement influencé par une touche reptilienne, tel que « lui faire bouffer son chapeau, à cet escroc ! » ? Pour garder à l'exemple une valeur un peu plus pédagogique, je propose un objectif alternatif : ne pas assumer les frais de l'accident (ni malus immérité, ni paiement de la franchise pour la réparation). C'est cela qu'on peut appeler un fond réfléchi, un objectif néocorticalisé.

Les incidences sur la relation

Elles concernent vos souhaits ou vos craintes sur ce que cet événement et la façon dont vous allez le gérer peuvent apporter à la relation, maintenant et plus tard. Si vous poursuivez et atteignez le but qui consiste à ce qu'il paie les frais de son erreur de conduite, il est possible que vous ne puissiez pas passer de bonnes vacances avec lui. Si vous vous fichez de cette conséquence, c'est que l'incidence sur la relation est faible. Mais si c'est Michel Drucker et que vous cherchez du boulot à la télé, peut-être que votre attitude sera différente, tout comme s'il s'agissait d'un ami, de votre voisin de palier ou, à l'inverse, d'un inconnu que vous ne reverrez jamais.

L'estimation de vos ressources

Elle peut aussi conditionner votre but et votre stratégie. Votre état interne, par exemple, peut vous détourner ou vous empêcher de vous représenter un objectif pertinent. La colère oriente systématiquement sur des objectifs de dominance. De même, si vous êtes timide ou craintif, vous n'oserez peut-être même pas contester des affirmations mensongères. Et si la mauvaise foi d'autrui vous donne un sentiment d'impuissance, vous pourrez plus facilement être tenté de renoncer à votre objectif.

Il est clair que l'importance que vous accordez à l'enjeu, exerce une influence considérable sur l'ordre des priorités de vos objectifs.

Exemple

Restons sur l'exemple de l'accident au feu rouge et imaginons que se bousculent dans votre tête quelques idées qui ressemblent à des bribes d'objectifs : je ne veux pas me faire rouler ; je n'ai pas que ça à faire ; ma gamine

m'attend à la crèche ; il faut que je trouve un témoin ; on gêne la circulation, on ne peut pas rester là ; je vais lui faire bouffer son chapeau ; faudrait peut-être pas qu'il me mette une droite, quand même ; j'ai froid ;...

Supposons que les torts partagés vous coûteraient une franchise de 200 euros pour la réparation de votre voiture + un malus équivalent à 50 euros de plus par an. Selon que vous gagnez 1 000 ou 100 000 euros par mois, votre rapport à l'argent n'est pas le même. Selon que vous en faites ou non une affaire d'orgueil, vous faire rouler n'a pas le même impact sur vous. Selon que vous accordez à la justice une valeur essentielle ou secondaire, rechercher une solution équitable prendra à vos yeux plus ou moins d'importance. Ainsi de suite...

Vos propres valeurs jouent donc un rôle essentiel dans votre représentation des enjeux. Elles peuvent être plus ou moins cohérentes et aller dans le même sens ou bien s'entrechoquer et générer une confusion dans le maelström d'un conflit interne.

Puis, l'environnement s'en mêle. Dans le feu de l'action, un objectif peut rapidement en supplanter un autre. La mouvance de la perception des rapports de forces peut notamment jouer un rôle déterminant. Imaginons que Mauffy devient physiquement menaçant et qu'il vous fait peur. Votre réactivité reptilienne (de peur ou d'inhibition) peut mettre au premier plan de votre conscience l'objectif de votre état de stress. Imaginons aussi que deux colosses qui vous accompagnent dans votre voiture viennent vous prêter main-forte. L'envie de lui faire manger son chapeau peut varier au fur et à mesure de la succession des événements.

Distinguez la « petite » et la « grosse » mauvaise foi

Si je vais mettre l'accent sur les situations dans lesquelles l'objectif caché de Mauffy est préjudiciable pour vous, je dois aussi aborder, au moins succinctement, des cas de mauvaise foi où l'objet réel n'est pas préjudiciable. Au cours de l'enquête que j'ai déjà évoquée à quelques reprises, une personne interrogée a cru bon de distinguer deux types de mauvaise foi : la petite et la grosse. Elle a illustré cette différenciation par deux exemples :

- **La petite mauvaise foi**, c'est par exemple si pendant que je fais l'amour, le téléphone sonne et que je ne réponds pas. Quand la personne me rappelle plus tard et me demande ce que je faisais, je peux lui répondre, de mauvaise foi, que je donnais le biberon à mon fils. Ce n'est pas la vraie raison, mais ça ne la regarde pas. L'objet réel de ma mauvaise foi est de préserver mon intimité.
- **La grosse mauvaise foi**, c'est quand quelqu'un met l'autre en péril. Quand un assureur vous fait signer un contrat qui a l'air très intéressant et qu'il omet volontairement d'attirer votre attention sur les lignes écrites en tout petit, et qui stipulent justement des clauses en votre défaveur. C'est malhonnête.

Dans l'exemple donné de la petite mauvaise foi, on nous présente une manière indirecte et pudique de se préserver de l'indiscrétion d'autrui. Quoi de plus anodin ? Y a-t-il de quoi choquer la morale ? Peut-être, puisque la morale n'est pas la même pour tout le monde. Mais vraiment, où est le problème ? Y en a-t-il un, d'ailleurs ? Pas vraiment, à mon sens. À l'occasion, je me permettrais bien de suggérer à qui veut l'entendre, que l'on peut très courtoisement méta-communiquer en faisant remarquer à la personne qui demande

pourquoi on n'a pas répondu, que cela ne la regarde pas. Mais je conçois aisément qu'on trouve plus simple d'échapper à la question par une petite pirouette, fut-elle mensongère. Voilà donc une bonne raison supplémentaire de ne pas se représenter Mauffy sous les traits caricaturaux d'un être systématiquement asocial ou nuisible. Cette petite mauvaise foi est donc pudique. Quel but poursuivre face à quelqu'un qui protège son intimité ? Cette question doit vaporiser un petit nuage de relativité à ceux qui auraient l'âme guerrière, à l'idée de faire face à Mauffy.

Exercice

Reprenons l'exemple de Julie (la copine qui ne voulait pas aller dans l'eau, voir chapitre 2). Le fait qu'elle ait honte de son blocage, l'amène à tenter de le cacher. Faut-il alors essayer de mettre à jour ce qu'elle espère tant garder secret ? Pour cela, répondez aux questions ci-dessous.

Quelle est l'incidence sur le fond dans cet exemple ?

.....
.....
.....

Quelle est l'incidence sur la relation avec Julie ?

.....
.....
.....

Comment estimez-vous vos ressources ?

.....
.....
.....

Réponses

L'incidence sur le fond, c'est de savoir si, oui ou non, je tiens absolument à aller nager avec Julie. **L'incidence sur la relation**, c'est de savoir si je respecte la pudeur et le blocage de ma copine ; ou bien est-ce que je tente d'approfondir notre complicité en lui offrant la possibilité de parler de sa peur de l'eau et peut-être de s'en libérer moralement (ne plus en avoir honte) ou physiquement (vaincre sa peur). **L'estimation de mes ressources**, c'est de savoir si je suis capable d'écouter Julie en la respectant, de traiter éventuellement ses prétextes jusqu'à épuisement de la cohérence superficielle de son discours, de savoir quoi faire de cette confiance si elle se révèle...

Ces trois paramètres exercent bien une influence sur vos objectifs et votre stratégie.

Aux antipodes de la petite mauvaise foi anodine ou amicale, le best-seller de Marie-France Hirigoyen évoque avec gravité et lucidité le problème du harcèlement moral¹. Sans vraiment la nommer, la mauvaise foi y est décrite comme une redoutable arme névrotique, voire psychotique. On y découvre aussi une catégorie particulièrement retorse de Mauffry : les pervers narcissiques. Là plus encore, l'auteur fait œuvre de salut public en faisant une grosse entorse à la loi du silence, en brisant et en incitant à briser le tabou. Le harcèlement moral est une forme moderne de pression sociale. C'est un terrorisme psychique qui confine parfois au raffinement pervers. Les outils de gestion de la mauvaise foi présentés dans le prochain chapitre sont particulièrement recommandés pour faire face aux situations de harcèlement.

1. Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, 2000, Éditions Pocket.

TROISIÈME PARTIE

Gérer la mauvaise foi

Adoptez la stratégie du faux-naïf

Quelle que soit sa sphère d'expression (commerciale, politique, professionnelle, personnelle, conjugale, etc.) la mauvaise foi préjudiciable est la cible de la gestion de la mauvaise foi. Le but premier que je suggère dans cette démarche est de ne pas être victime des éventuels préjudices de ces formes de mauvaise foi. Il est difficile d'avoir une relation gagnant/gagnant face à quelqu'un de mauvaise foi. Une manière un peu décalée de se représenter ce but est de considérer qu'il faut empêcher Mauffy d'obtenir l'objet réel qu'il convoite secrètement. Ce but générique est à considérer avec circonspection et discernement. Il ne devrait pas se substituer à une recherche consciente et néocorticale des objectifs circonstanciés de la situation. J'attire votre attention quand même sur ce but dans la mesure où l'atteindre avec diplomatie (c'est-à-dire sans affecter gravement la relation) est l'une des choses les plus ambitieuses qui soient en communication. Associer fermeté sur le fond et souplesse

dans la forme pourrait résumer un des axes majeurs de l'art de communiquer. Associer fermeté sur le fond et souplesse dans la forme, face à Mauffy, revient à ne pas se laisser faire tout en n'humiliant pas son interlocuteur. Cela consiste aussi à avoir une double préoccupation : ses intérêts propres et la relation.

Les deux principales attitudes qu'on retrouve généralement dans la gestion empirique de la mauvaise foi sont :

- se soumettre, fuir ;
- attaquer, accuser.

Qu'on se protège ou non des nuisances potentielles de Mauffy, il est important d'élargir l'éventail des ressources pour y faire face dans des situations variées.

Quand on aime les relations de confiance, il est tentant d'espérer qu'une personne de mauvaise foi deviendra de bonne foi. C'est un objectif louable et ambitieux. Pourtant, dans de nombreuses circonstances, poursuivre ce but peut être illusoire et dangereux. Aussi, voici une première approche qui consiste à ne pas essayer de rendre transparent ce qui est opaque. Mauffy veut rester masqué. Il est parfois préférable qu'il le reste. Opter pour la transparence, oser contrarier les plans occultes de Mauffy, n'est pas sans danger. Mais l'enjeu (la sincérité, la confiance) est de taille. Nous verrons dans un second temps quand et comment on a intérêt à prendre cette délicate option. Mais voyons d'abord dans ce chapitre, une alternative, aussi atypique que précieuse, qui préserve le double jeu de Mauffy.

Il s'agit de l'un des plus subtils outils de communication que je connaisse. En plus de connaître et de défendre ses propres objectifs

(conscience et fermeté quant au fond), en plus de pratiquer l'écoute active, que faut-il donc faire quand tout ce qui vient d'être cité s'avère nécessaire et insuffisant face à Mauffy ? Le Petit Prince l'a planté, le lieutenant Colombo l'a fait germer, le docteur Fradin l'a fait pousser, il vous appartient de la faire fleurir... Lectrice, Lecteur... Voici la très raffinée... stratégie du faux-naïf.

Qu'est ce que la stratégie du faux-naïf ?

Une stratégie pour faire face à un stratagème ? Quelle strate j'aime ? La sincérité dans les relations ne stratifie pas en niveaux officiel et officieux. Face à un interlocuteur de bonne foi, on n'a pas à se préoccuper du non-dit. En revanche, ne pas avoir cette préoccupation face à Mauffy reviendrait à faire preuve d'une très authentique naïveté. La vraie naïveté de Maître Corbeau a fait, à ses dépens, le régal de Maître Renard. La lucidité est donc le premier rempart contre les méfaits de la mauvaise foi.

Face à la mauvaise foi, on peut envisager deux types de réaction au regard de ce que cache Mauffy : soit on tente de sortir du non-dit ; soit on y reste. La stratégie du faux-naïf appartient à la deuxième catégorie.

Si vous optez prématurément ou maladroitement pour la mise à nu de ce que Mauffy tente plus ou moins habilement de cacher, que se passera-t-il ? Il est hautement probable qu'il nie. Dans la plupart des cas, il va vous accuser de lui faire un procès d'intention. Même si votre intuition est juste, elle n'en paraît pas moins projective. S'il a pris la peine de cacher l'objet réel, c'est que ce dernier est probablement asocial, et peut-être honteux à ses propres yeux. Quand

une série de prétextes est implacablement démantelée et qu'on pousse le bouchon jusqu'à identifier clairement l'intention réelle de Mauffy, soit :

- il déploie une agressivité importante pour noyer le poisson et déstabiliser par la force (psychique ou physique) là où il a échoué par la pseudo-logique de ces prétextes ;
- il rougit dans une humilité forcée qu'il vit comme une humiliation.

Feindre de ne pas comprendre

La stratégie du faux-naïf consiste à feindre (faux-) de ne pas percevoir le niveau caché (-naïf). On ne s'en tient qu'aux faits et aux dits. On reste au niveau explicite, au premier degré du discours et de ce qui est objectivable dans l'environnement. Mais le faux-naïf n'est ni un vrai naïf ni un idiot. Il teste la cohérence des propos de Mauffy, bien qu'il soit hors de question de parler officiellement de test ni de nommer des « prétextes ». Ouvertement et objectivement, le faux-naïf écoute Mauffy et s'intéresse à ce qu'il dit. Quelqu'un qui pratique le faux-naïf (appelons-le Fiffy, si vous voulez bien) manifeste une grande présence, une grande attention à celui qui veut le rouler. La stratégie du faux-naïf est un savant mélange d'égoцентризм et d'allocentrisme en situation d'adversité. En préservant l'image de Mauffy, Fiffy fait certes preuve de magnanimité, mais il se protège lui-même aussi des manifestations potentiellement agressives de son interlocuteur de mauvaise foi. Violence pour vous, si Mauffy vous agresse ; violence pour lui, s'il se sent humilié ; violence pour vous, s'il veut se venger ; violence pour lui, si vous contre-attaquez ; spirale de la violence...

Faire officiellement abstraction de l'objet réel

Cette négligence volontaire est une condition essentielle de la crédibilité de Fiffy, et donc du succès de la stratégie du faux-naïf. En optant pour cette stratégie, on ne prend donc pas l'initiative d'évoquer l'intention cachée de Mauffy. D'ailleurs, il n'est pas facile, souvent improbable, de la connaître. Et si vous tenez vraiment à savoir, vous risquez de basculer de la discrète suspicion du faux-naïf, vers l'indélicate ingérence de l'inquisiteur. Ceci dit, même si les gens de mauvaise foi mettent un soin particulier à masquer leurs véritables intentions, on peut avec un sens correct de la déduction émettre des hypothèses crédibles, voire acquérir une certitude quant à l'objet réel. On ne se rapproche de l'objet réel que si Mauffy prend l'initiative d'insister malgré la discrétion qu'on lui oppose implicitement en faux-naïf. Mais à moins d'être obsédé par l'objet réel, à moins de renoncer à son image sociale, la majorité des personnes de mauvaise foi rebrousse chemin bien avant d'avoir laissé transparaître leur attirance pour l'objet réel. Il faut donc une part importante d'aveuglement de la part de Mauffy, pour qu'il saborde sa sociabilité. Sans quoi, il annoncerait ouvertement que c'est « la bourse ou la vie ».

Comment pratiquer le faux-naïf ?

Dans l'esprit et dans la forme, la stratégie du faux-naïf repose sur :

- un objectif clair et une détermination à ne pas se faire rouler ;
- le souci de ne pas affecter gravement la relation ;
- une grosse base d'écoute active ;
- un repérage minutieux des prétextes ;

- un traitement logique, tenace et « corrosif » des prétextes ;
- une abstraction officielle de l'objet réel (tant qu'il est caché).

Repérez les prétextes

Prêchez le faux sans chercher à savoir le vrai

Ne pas chercher à savoir le vrai ? Je devine votre surprise. Ce n'est pourtant pas nécessaire et peut-être pas souhaitable. Je comprends et partage votre curiosité, mais la rendre active engendrerait probablement des maladroites de communication.

Par-delà le repérage des indices de mauvaise foi, il s'agit plutôt de chercher une faille, une piste qui doit conduire à décourager Mauffy d'essayer de nous bluffer. Il faut lui faire savoir, en toute diplomatie, à qui il a affaire, qu'on n'est pas une proie facile. La stratégie du faux-naïf est une arme de dissuasion. Le plus classique est de chercher dans le discours de Mauffy une trace d'incohérence, une faille dans le bastion de ses prétextes.

Un jeu de piste

Revenons à l'exemple de Julie qui ne souhaitait pas aller se baigner. Lorsque vous lui avez proposé de lui prêter un maillot de bain pour aller à la piscine, elle a refusé en disant : « Ah non, moi tu sais, je suis mal à l'aise dans les fringues des autres. » Il n'y aurait peut-être pas eu là, la moindre trace d'incohérence. Mais pourtant, vous souvenant qu'à votre anniversaire, elle s'était réjouie (sans éprouver de gêne, donc) que votre copine Flo lui prête une robe, cette apparente contradiction vous a incité à confronter cette réalité passée et ce propos présent. Les deux événements semblant s'opposer, vous avez cherché à en savoir un peu plus. C'est ce que j'appelle suivre « une piste » dans la stratégie du faux-naïf.

Une « piste » n'est ni un signe diagnostique ni une preuve de mauvaise foi. C'est une information surprenante qui ne doit pas échapper à votre curiosité. Car même un vrai naïf, s'il est présent à ce qui se dit, s'il est à l'écoute et s'il se sert de son intelligence, a cet attrait spontané pour comprendre l'« énigme » de la contradiction. Si, certes, le vrai naïf ne voit pas ce qui est caché, en revanche il voit ce qui est visible ; il entend ce qui se dit. Le vrai naïf cherche authentiquement à comprendre. Le faux-naïf simule un désir de comprendre pour, en fait, tester la véracité d'un argument (ou la solidité d'un prétexte). Ce qui distingue les deux (le vrai et le faux naïf), ce n'est que la conscience qu'il y a peut-être (suspicion), ou sûrement (certitude), du non-dit dans le discours de l'interlocuteur. La différence est cognitive, mentale. Mais en apparence, ils font et disent la même chose. Est-ce à dire que Fiffy est de mauvaise foi ? Absolument, le faux-naïf fait usage de mauvaise foi pour gérer la mauvaise foi d'autrui. Indéniablement, il y a dans la fausse naïveté comme dans la mauvaise foi, un double niveau dont l'un est occulte. Ce qui est caché dans la stratégie du faux-naïf, c'est notre doute quant à la bonne foi de notre interlocuteur. On reste discret quant au stratagème de Mauffy. Cette retenue est en partie allocentrée, car elle préserve l'image de Mauffy. On répond à du faux par du faux. Il y a « faux » dans faux-naïf. À tort ou à raison, si on pense que Mauffy n'est pas mûr pour la transparence, pas prêt à assumer son actuelle mauvaise foi, la stratégie du faux-naïf suggère de lui épargner ce dévoilement qui blesserait son orgueil. Soigner « le mal par le mal » est une vision moraliste d'un principe homéopathique. Je préfère considérer qu'il y a souvent dans un problème, le germe de la solution au problème.

Le faux-naïf cueille, puise dans la mauvaise foi les moyens de se protéger de la mauvaise foi d'autrui, sans prendre le risque de nuire gravement à la relation. La stratégie du faux-naïf n'est-elle pas justement un bel exemple de « bonne mauvaise foi » ? Je vous laisse en juger.

Exemple

Si le corbeau s'était montré moins naïf face au renard, il aurait pu poser son fromage sur la branche et pousser la chansonnette pour justifier la prétendue admiration du filou d'en bas. De là-haut, il aurait ainsi pris le prétexte flatteur au premier degré. Ce faisant, il aurait traité les objectifs de Mauffy de la manière suivante :

- le **prétexte** eut été officiellement satisfait (le renard aurait eu le « privilège » d'entendre l'hideux croassement du corbeau) ;
- le retour d'**image** eut été satisfaisant (aux yeux du corbeau, le renard eut paru un être courtois et reconnaissant) ;
- l'**objet réel** eut été ignoré et insatisfait (le renard n'aurait pas mangé le fromage).

Cette fiction est un exemple rudimentaire de traitement d'un prétexte en faux-naïf. La base est simple :

- un zeste d'écoute active (écoute et reformulation des prétextes) ;
- prise au premier degré de chaque prétexte ;
- et protection discrète de l'objet réel.

Quant au véritable récit de La Fontaine, je profite de l'humiliation du corbeau pour préciser une des causes grégaires du succès trop fréquent de la mauvaise foi préjudiciable. En effet, même dans des cas d'escroquerie, il n'est pas rare de constater que les victimes ne font pas écho de leur préjudice, tant ils considèrent qu'être berné(e) est socialement dévalorisant. Dans la problématique de reconnaissance, se faire rouler est facilement

associé à de la bêtise. Alors on peut être tenté(e) d'étouffer l'affaire au profit de sa propre image, d'une part, et au profit de Mauffy bien sûr qui, d'autre part, peut se satisfaire d'un succès facile.

Analysez et traitez les prétextes

Dans la stratégie du faux-naïf, le faux, bien qu'identifié, n'est pas qualifié ainsi. Au premier degré du prétexte, on invite Mauffy à pousser la logique de sa fiction jusqu'aux limites de la fluctuation des prétextes. Normalement, les derniers apparaissant dans leur succession, deviennent de plus en plus incohérents. À ce stade critique pour Mauffy, sa lucidité est un aléa sur lequel il est assez difficile d'avoir une influence, car il relève d'une aptitude qui est sienne. Notons quand même, que les maladresses de communication et un déficit d'écoute peuvent le pousser (reptiliennement et limbiquement) à sa propre humiliation, que pourtant le faux-naïf tente de lui épargner. Mais si, tel un kamikaze, il se précipite dans un pathétique baroud de déshonneur, alors il peut trouver coûteuses ces pertes en termes d'image, et pour tout dire d'orgueil. Par expérience, je constate que lorsque la stratégie du faux-naïf est appliquée « proprement », dès que les nouveaux prétextes improvisés commencent à devenir indéfendables, alors dans la majorité des cas Mauffy renonce à l'objet réel, amèrement et dignement.

Un rapport de force occulte

Plus ou moins satisfaisant pour Fiffy selon les cas, ce résultat n'en est pas moins le but classique de la stratégie du faux-naïf. Officiellement, il n'y a même pas de défaite puisque Mauffy n'obtient pas

ce qu'il n'a jamais réclamé. Secrètement, Mauffy consomme sa déception de ne pas avoir obtenu l'objet réel qu'il convoitait. Tout aussi secrètement, peut étonnamment émerger chez lui, une vague reconnaissance de ne pas avoir eu à subir une double frustration. Il peut même être amené à penser que l'adversaire a été clean. Mais soyons clairs, il y a eu un affrontement. D'ailleurs, à ce stade, le plus souvent, plus personne n'est dupe. Souvent, Mauffy sait que Fiffy sait. Et Fiffy sait que Mauffy sait que Fiffy sait. C'est important car, bien menée à son terme, la stratégie du faux-naïf peut développer une surprenante complicité implicite à court ou moyen terme et peut-être une relation de confiance à plus long terme, le temps que Mauffy digère sa frustration quant à l'objet réel. Si vous acquérez la maîtrise du faux-naïf, vous serez perçu(e) par les Mauffies à qui vous aurez déjà eu affaire, comme un(e) négociateur(-trice) redoutable mais correct(e). Ils savent qu'à un moment, vous auriez pu les « écraser », et que vous ne l'avez pas fait.

Cependant, cette relativité ne peut émerger que si le renoncement à l'objet réel n'est pas trop dramatisé. Or, comme l'objet réel est souvent associé à un besoin limbique à tendance obsessionnel, l'échec risque fortement d'être mal vécu. Mais il en va quand même de ces comportements intrusifs comme du reste : il y en a des petits et des gros. Plus la pulsion est forte (entendons obsédante, voire compulsive), plus Mauffy aura du mal à apprécier « la fleur » qu'on lui fait. Notons au passage que le vécu dans l'échec de ce genre de pulsion peut aller de la légère frustration jusqu'au désespoir profond. Dans la stratégie du faux-naïf, on n'échappe pas complètement au rapport de forces. Mais, c'est néanmoins une stratégie dissuasive, une

pêche sportive avec remise à l'eau du poisson fatigué. Cette technique n'est accessible que si elle est associée à un état d'esprit. Il est composé d'une bonne dose de respect de soi et d'une dose presque aussi conséquente de compassion pour l'autre. J'imagine que cela peut paraître contradictoire de mêler compassion et combat. C'est pourtant l'esprit de la non-violence. Dans la plus pure tradition gandhienne, le combat est présent. Dans les exemples que nous allons traiter en stratégie du faux-naïf, vous pourrez constater que Fiffy ne cède pas aux tentations d'abuser de son pouvoir. Il cumule alors deux qualités trop rarement associées : la force et l'empathie. Mais cette double disposition d'âme, sans un peu de technique relationnelle, est assez pauvre quant au résultat. En plus de l'écoute active, Fiffy doit repérer, flairer une piste sur le terrain des prétextes. Mais une fois sur la piste, le voyage n'est pas fini. L'accès à l'information est un préalable au traitement de cette information. Le plus difficile reste à faire.

Adoptez le ton juste

Comment donc être tenace et corrosif quant aux prétextes, sans être agressif envers la personne qui les invente ? C'est un challenge de la stratégie du faux-naïf que de répondre à cette question. Le traitement explicite des prétextes est la partie émergée de l'iceberg. Il est aussi le plus spectaculaire au regard de l'art de la répartie. Nous allons bien sûr en appréhender le contenu, mais pour rester dans l'esprit et garder la crédibilité du faux-naïf, trouvons d'abord le bon ton.

QUAND LE CORPS PARLE

Je reviens sur la forme sous des angles différents : celui du para-verbal (le ton) et celui du non verbal (plus particulièrement : la mimique, l'expression du visage). Cette combinaison implicite est très signifiante pour tout un chacun. Une moue, un rictus, un plissement du front, un mouvement de lèvres, l'orientation de la tête, l'asymétrie du visage, un froncement de sourcil... tous ces éléments (et d'autres encore) participent à donner une apparence interprétable. Les mots ne peuvent être les seuls vecteurs de l'expression. Notre corps en dit long sur nos pensées et nos émotions.

Ayez conscience de l'impact de votre attitude

Dans la stratégie du faux-naïf, le ton et la mimique sont extrêmement importants. À contenu exprimé égal, un Fiffy dont le ton et le visage sont en concordance avec son propos non accusateur, passera pour un interlocuteur robuste, contrariant mais correct ; alors qu'un Fiffy au ton douteux et affublé d'un rictus ambigu pourra passer pour un interlocuteur manipulateur, ironique ou triomphaliste. Pour Mauffy, le premier est un adversaire résistant, alors que le second est un ennemi dangereux. Pour définir le bon ton et la bonne mimique de la stratégie du faux-naïf, j'évoque le concept de « congruence ». Il s'agit de mettre en phase l'intention et l'expression. Or, pour cette forme entière (intérieure et extérieure) de congruence, il faut qu'on soit au premier degré de la communication : celui de la transparence. Ce qui n'est pas le cas dans l'attitude fausse-naïve. La congruence du faux-naïf est très voisine de celle qu'on attend d'un acteur. Le faux-naïf joue un rôle, se met en scène. S'il simule un postulat auquel il ne croit pas

(du genre « Mauffy est de bonne foi »), alors l'habit doit faire le moine pendant toute la durée de la séquence de communication. Fiffy le comédien doit tenir son rôle jusqu'au bout sans afficher sa lucidité quant au stratagème de Mauffy. Aucun sourire de défausse, aucun ton ironique ne doit trahir l'attitude apparemment ni offensive ni même défensive qu'on adopte. *A minima*, un *chouïa* de comédie est nécessaire pour bien pratiquer la stratégie du faux-naïf. Mais il n'est pas indispensable – loin s'en faut – d'avoir fait du théâtre pour pratiquer la stratégie de Fiffy. En revanche, si le rôle du naïf est injouable pour vous (si par exemple vous avez un blocage sur le fait d'endosser provisoirement la peau d'un autre ou si, plus simplement, vous avez un blocage sur la simulation ou l'hypocrisie), alors vous aurez beaucoup de difficultés à feindre ce que Fiffy tente de faire croire à Mauffy.

Maîtrisez-vous

On doit épouser l'adversité pour la comprendre et la transcender. Il faut chercher à comprendre ce qui régit les phénomènes qui nous contrarient pour pouvoir nous libérer intelligemment de leurs contraintes. Ce qui est à éviter, c'est toute intonation qui pourrait traduire le défi, l'ironie ou le triomphalisme. Le plus sûr serait de ne pas en avoir l'état d'esprit. Dans ce cas, il n'y a pas le moindre effort à faire. Et la question du ton ne se pose même plus. Mais j'observe qu'après quelques décennies de constat d'impuissance, lorsqu'on commence à avoir plus de contrôle, davantage de réactivité et d'efficacité face à quelqu'un de mauvaise foi, il est très difficile de réprimer la satisfaction de voir Mauffy s'empêtrer dans un prétexte. Comment échapper, en effet, à cet esprit de revanche

quand on s'est fait rouler maintes fois ? Au début, *a minima*, il y a un sourire quasiment irrépressible. Pourtant, l'exprimer en toute transparence mettrait en échec la stratégie du faux-naïf, car ce sourire serait immédiatement assimilé à une mesquine marque de supériorité : « T'as voulu m'avoir, mais tu t'es fait coincer ! » Tirer la langue ou faire un pied de nez, ne serait guère moins défiant que ce sourire s'il est affirmé sans retenue.

Un faux-naïf célèbre

Dans une célèbre série américaine, ce cher lieutenant Colombo illustre particulièrement bien la démarche du faux-naïf. Surtout au début de chaque épisode. Ce que nous pouvons retenir de cet exemple, du moins pour ceux qui ne sont pas policiers, c'est la manière dont il gère la relation dans les premiers temps de la rencontre. Il est là un excellent modèle de pratiquant de la stratégie du faux-naïf. Toutes les réponses à ses questions sont apparemment traitées avec logique et neutralité. Quitte à passer pour un vrai naïf, voire un imbécile, il prend systématiquement au premier degré ce qui est dit. Il feint de ne jamais voir une intention cachée. C'est l'esprit faux-naïf. Sur un fragment d'incohérence (une piste, un indice), une réponse du suspect qui semble consolider son prétexte (son alibi) est reçue et accueillie avec une apparente bienveillance. Colombo accumule des indices, mais tant qu'il n'a pas de preuve, il ne cède pas à la tentation d'accuser. Sauf dans quelques exceptions spécifiques aux techniques policières, il ne se départit jamais du masque de la fausse naïveté tant qu'il n'a pas les preuves de la mauvaise foi et de la culpabilité de son suspect. Notons au passage que Colombo prend des notes. La mémoire est un atout majeur pour mettre en perspective deux propos (ou un propos et un fait) qui se contredisent. Encore faut-il s'en souvenir, organiser sa mémoire.

Soyez réactif

Apparemment naïf, et loin d'être idiot, le faux-naïf est un modèle exemplaire pour ce qui est d'associer fermeté sur le fond et souplesse dans la forme, dans une situation d'adversité. Du grand art ! J'aimerais vraiment que ce soit plus simple ou plus facile. Mais pour aller plus loin encore, il faut ajouter deux qualités importantes à toutes celles que nous avons évoquées : une certaine aptitude à la logique et un sens relativement aigu de l'improvisation.

La première permet de faire émerger la pensée argumentée qui challenge la cohérence d'un prétexte ; la seconde permet de le faire dans le flux rapide de la communication orale. Je suppose qu'il vous est déjà arrivé de vous dire après quelques minutes ou quelques heures : « Oh, mince ! J'aurais dû lui dire ça et ça. J'ai manqué de vivacité. » Mais c'était parfois trop tard. Un sens très développé de l'à-propos est une qualité précieuse. Elle n'est pas innée ; elle s'acquiert, elle peut s'apprendre à tout âge.

Si vous avez le bon argument, mais qu'il ne surgit qu'une heure (ou parfois 10 secondes) après le moment où il aurait été pertinent de l'apporter, c'est un peu dommage. Ceci dit, je profite de l'occasion pour ajouter que dans de nombreux contextes relationnels, l'objectif peut être atteint en plusieurs séquences de communication. Parfois, il faut laisser décanter une situation, soit pour :

- prendre le temps de réfléchir ;
- s'informer davantage ;
- prendre du recul, se calmer et néocorticaliser sa propre perception de la situation ;

- préparer plus stratégiquement, si le besoin s'en fait sentir, la prochaine rencontre ;
- affiner, redéfinir les objectifs ou leur priorité ;
- et dire ultérieurement ce qu'on n'a pas eu le réflexe de dire à chaud la fois précédente.

*« Le corbeau, honteux et confus, jura, mais un peu tard
qu'on ne l'y reprendrait plus¹... »*

Faites le point

Prenons un exemple sous forme d'exercice réaliste pour bien comprendre la stratégie du faux-naïf.

Dans votre entreprise, vous êtes trois à préparer une étude sur le traitement des déchets. Vous collaborez avec Walter et Mauffy. Mauffy vient vous voir dans votre bureau et vous dit :

- Je viens de voir sur Internet qu'il y a un forum sur les techniques modernes de recyclage des déchets industriels. Il faut absolument que j'y aille pour assurer notre veille technologique. Le succès de l'étude en dépend.

Si vous pensez qu'il mérite toute votre confiance, pourquoi ne pas lui répondre : « Super ! Tu pars quand ? » Mais, je vous devine maintenant plus sceptique. À ce stade, nous ignorons s'il y a mauvaise foi et nous ne savons rien d'un éventuel objet réel. Peu importe. Vous n'avez pas besoin de savoir que Mauffy a une passion pour le surf, pour vous protéger d'une éventuelle tromperie. Quel rapport avec le travail ? Aucun, en apparence. Mais regardons bosser Fiffy le faux-naïf !

1. Faut-il citer une nouvelle fois notre fabuleux Jeannot ?

– Fiffy : Un forum sur le recyclage ? Intéressant. Tu peux m'en dire davantage ?

– Mauffy : J'ai trouvé l'info sur le site du ministère de l'Écologie et du Développement durable. Un collectif organise des rencontres entre industriels, ONG et représentants de collectivités territoriales. Ça va être super.

– Fiffy : Ça a l'air intéressant. Mais vu la cible dont tu parles, j'ai l'impression que ce forum va être très orienté sur les enjeux politiques, économiques, sanitaires et sociaux. Toi qui travailles sur les solutions techniques du traitement des déchets, je ne vois pas bien ce que tu vas en tirer pour l'étude. Tu peux me montrer la page du site, pour voir s'il y a un volet technique au forum ?

– Mauffy : Ben, c'est sûr qu'ils vont en parler.

– Fiffy : Si tu en as la confirmation, ça vaut peut-être le coup que tu y ailles. Mais sinon, au mieux, ça peut intéresser Walter. Essayons d'en savoir plus. Tu peux me montrer la page, s'il te plaît ?

– Mauffy : Oh mince, je suis déconnecté. Je t'imprimerai la page et on en reparle cet après-midi.

– Fiffy : Pourquoi pas ? Mais, y'en a pour 30 secondes à trouver le site du ministère. Ce sera vite réglé. Regarde, ça y est, j'y suis déjà.

– Mauffy : Ha oui, la voilà ! Tu vois, ça a l'air sérieux leur truc.

– Fiffy : Oui, ils n'ont pas lésiné sur la qualité des intervenants. Mais je ne vois rien qui concerne les innovations techniques du traitement.

– Mauffy : Je vais appeler les organisateurs et je te tiens au courant.

– Fiffy : Bonne idée. Il faut effectivement vérifier si l'investissement en vaut la peine. D'autant que je vois que c'est à Biarritz. Ce n'est pas la porte à côté et on n'a pas un budget élastique.

– Mauffy : Oui, mais faut savoir ce qu'on veut. Si on ne met pas le prix pour rester sur le haut de la vague, notre étude va s'échouer lamentablement.

– Fiffy : Je suis d'accord qu'il y a un prix à payer pour être bien informé. Et si nous estimons que le contenu de ce forum répond aux questions essentielles de notre étude, alors il faudra envisager qu'un d'entre nous y aille.

- Mauffy : Ha, tu vois ? Je vais en parler à Walter.
- Fiffy : Je pense que ça nous concerne incontestablement tous les trois.

Considérons que cette communication s'arrête là et que donc, la partie ne se joue pas en un coup.

Analyse

1. Quel est l'objet réel de Mauffy ? Quel est son prétexte pour l'obtenir ?

.....

Réponse : Il est tentant de coller aux basques de ce Mauffilou. Lui, c'est au Pays basque qu'il veut coller. Et plus particulièrement à la côte basque et la hauteur de ses vagues. Biarritz a principalement pour avantage, à ses yeux, d'être géographiquement un lieu idéal pour son plaisir. Pour notre surfeur de mauvaise foi, le prétexte de base est la nécessité de participer à un forum. Pourquoi pas, dit Fiffy. Mais il ne doit pas perdre la conscience des enjeux. Ceux de ce prétexte sont :

- un coût financier (impact sur le budget) ;
- la qualité des informations liées à cet investissement (impact sur la qualité de l'étude) ;
- la cohésion de l'équipe (impact sur les relations).

Ce que Fiffy peut redouter à ce stade, c'est que Mauffy rejoue son scénario avec Walter, que ce dernier soit plus facilement manipulable, et qu'ils se liguent. Mais Fiffy a tenu bon dans cette première manche. Aucun développement *prétextuel* n'a laissé Mauffy prendre possession ni du prétexte ni de l'objet réel. Mais il va peut-être aller recharger ses batteries. Il sait que son prétexte ne se met pas au service de l'étude. On a même de bonnes raisons de penser qu'il lui nuit, pour le moins financièrement en empêchant d'autres investissements plus pertinents. Un complément d'informations pourra peut-être le confirmer. Dans le cas contraire, je ne vois pas pourquoi on tenterait de l'empêcher de joindre l'utile à

l'agréable. Si ce forum est effectivement censé apporter des informations techniques importantes pour que Mauffy fasse du bon travail pour l'étude, il n'y a pas de raison majeure pour freiner son envie d'aller sur la côte basque. Si ce n'est le risque qu'il bâcle sa participation au forum, au profit du temps passé sur la plage.

Mais ce forum ne semble pas susceptible d'apporter des informations pertinentes à Mauffy dans le cadre de sa recherche technique.

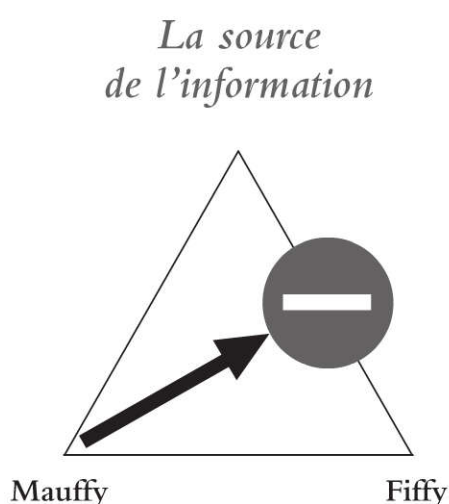
2. Comment Fiffy fait-il pour contrer les prétextes de Mauffy ?

.....

Réponse : Dans ses reformulations, Fiffy valide tout ce qu'il y a de sociable dans le prétexte. « Un forum sur le recyclage ? Intéressant ! » ; « S'il se confirme qu'il y a des informations techniques importantes, ça vaut peut-être le coup que tu y ailles »... Avec discernement, Fiffy épure le prétexte. Il le nettoie, le dégrossit. Des scories vont apparaître de cet « époussetage ». Pour cela, il s'informe et fait parler Mauffy : « Tu peux m'en dire davantage ? » ; « Voyons le site ensemble »... Chaque information est reçue, accueillie et traitée au regard de la logique du prétexte : la qualité de l'étude. Mais invariablement, ce qui doit attirer la suspicion de Fiffy, c'est que certaines informations qu'il reçoit ne répondent pas à la logique du prétexte. Le stratège faux-naïf poursuit son enquête « à la Colombo ». L'aptitude au raisonnement logique se manifeste par des liens, par associations. La pertinence et la lucidité doivent permettre d'associer, par exemple, le public visé d'un forum avec le contenu des interventions. On doit s'interroger sur cette éventuelle convergence, au moins en termes d'hypothèses ou de probabilités, et par-là même, s'informer davantage si nécessaire. On constate d'ailleurs que l'information est soudain indisponible, puisque l'ordinateur s'est soi-disant déconnecté d'Internet. Mais qu'à cela ne tienne, Fiffy n'est pas tombé de la dernière pluie. Sans préjuger ouvertement de la mauvaise volonté de Mauffy à creuser le sujet, le faux-naïf traite le prétexte n° 2 dont le but est de protéger le prétexte n° 1. Il y a déconnexion, certes. Reconnectons-nous ! On peut rajouter à la simple logique, la connaissance d'un

sujet. On revient encore à la nécessité d'être bien informé. Une ignorance du fonctionnement d'Internet ne permettrait pas de traiter le prétexte de la déconnexion. Dans le désir de Mauffy de surseoir à l'accès immédiat à l'information, il y a l'espoir d'éviter d'avoir à improviser de nouveaux prétextes dans ce triangle conflictuel : Mauffy s'interpose souvent entre son interlocuteur et la vérité. Cette mise à distance peut être difficile à justifier. Alors, il faut des prétextes solides pour cela. Mais le prétexte de la déconnexion est assez pauvre. Mauffy ne tente pas de le défendre face à la résistance logique de Fiffy. Tout l'intérêt de la stratégie du faux-naïf est que, lorsqu'une argumentation logique se montre assez corrosive pour mettre à mal le vernis social d'un prétexte, Mauffy n'insiste pas. Il protège son apparence. N'insistant pas sur un prétexte fragilisé, il est bien rare qu'il ne persévère pas cependant dans sa quête de l'objet réel. Alors, il doit inventer un nouveau prétexte en espérant qu'il sera plus crédible que le précédent. Or, en général, c'est plutôt l'inverse qui se passe.

RAPPELEZ-VOUS



Dans notre exemple, la détermination de Fiffy ne mollit pas. Et pourtant, jamais jusque-là, Mauffy n'a été interpellé par rapport à la qualité de ses intentions. Sa bonne foi n'est pas mise en cause. Si c'était le cas, à ce stade, on entrerait dans une véritable guerre de tranchées. Fiffy serait taxé de parano, Mauffy l'accuserait de projections, d'accusations gratuites, de procès d'intentions... Ce à quoi, Fiffy serait bien incapable de trouver des arguments valables pour justifier du constat de mauvaise foi. Dans l'incontournable rapport de forces qu'impose Mauffy, la stratégie du faux-naïf se présente comme une joute policée et occulte, dont l'arme première est la malice.

3. Comment Mauffy réagit-il face aux réactions de Fiffy ? Abandonne-t-il l'objet réel ?

.....

.....

.....

.....

Réponse : Notre discret surfeur n'a pu entraver l'accès de Fiffy à une partie de l'information. Il lui faut maintenant gagner du temps pour élaborer une nouvelle stratégie. Il propose de s'informer davantage. C'est clean. Alors Fiffy ne le contredit pas dans sa retraite. Puis, il ajoute un peu de pression pour préciser le cadre et les enjeux. Le rapport coût/bénéfice de l'éventuel investissement est rappelé. Le but final et officiel étant la qualité de l'étude, il paraît peu probable que Mauffy en fera fi ouvertement.

L'attitude ferme de Fiffy a un impact important sur son interlocuteur qui sait que des prétextes sommaires ne viendront pas à bout de la résistance. Mauffy a constaté sur le terrain du raisonnement logique, qu'il a affaire à un interlocuteur solide. Il est important de noter quand même, qu'à ce stade, il y a un nombre non négligeable de Mauffies qui battent définitivement en retraite parce qu'ils sentent qu'insister serait voué à l'échec. Mauffy bénéficie rarement de la délicatesse d'un faux-naïf. Un des grands classiques de la gestion empirique de la mauvaise foi, c'est « Hé ho ! Tu me prends pour un imbécile ? » Avec tout ce que cela suppose de germes belliqueux.

En allant voir Walter, Mauffy ne sait pas comment il va être reçu. Rien ne dit qu'il sera aussi diplomate que Fiffy. Rien ne dit non plus que d'incohérence en incohérence, son autre collègue agacé et suspicieux ne lui enverra pas à la figure : « Hé, dis donc ! Pourquoi tu veux y aller, toi ? Tu veux aller surfer sur les plages de Biarritz, ou quoi ? » Voilà ce que risque Mauffy : c'est la transparence qu'il redoute. Et à travers cette transparence, l'asocialité de sa quête de l'objet réel. Aller s'amuser sur les vagues aux frais de la princesse, sans revenir avec des informations précieuses pour la qualité de l'étude, c'est professionnellement inacceptable.

C'est pour la même raison (protéger son image) qu'il peut renoncer sans demander son reste, s'il sent une forte opposition. Mais imaginons qu'il persiste car l'attrait de l'objet réel est très fort.

Que faire quand Mauffy ne renonce pas à son objet réel ?

Mauffy a quelques bonnes raisons statistiques de risquer le coup puisque « 100 % des gagnants ont tenté leur chance ». Les stratèges mauffiques, en plus de construire de bons prétextes, choisissent leurs interlocuteurs. Ils peuvent, par exemple, attendre qu'un chef de service soit en congé pour aller négocier avec un manager plus « coulant ». Les Mauffies les plus malins ont vite fait de repérer un interlocuteur résistant. Si vous faites partie du nombre, vous serez plus tranquille. Voyons maintenant comment gérer le fait que Mauffy n'a pas renoncé à ses vacances déguisées.

Le lendemain de la discussion entre Mauffy et Fiffy, les trois collègues se réunissent :

- Mauffy, s'adressant à Fiffy : Walter et moi avons discuté du forum. Nous sommes tombés d'accord.
- Fiffy, s'adressant à Walter : D'accord sur quoi, Walter ?
- Mauffy, prompt à réagir, court-circuitant la réponse de Walter : D'accord sur l'intérêt de ce forum pour notre étude.
- Fiffy : Là où nous en étions restés, Mauffy, il semblait que ça ne soit pas très pertinent au niveau de l'innovation technique. Tu as du nouveau à ce sujet ?
- Mauffy : Oui, je les ai appelés. Ils vont sûrement en parler. Et pour tout ce qui concerne les thèmes que traite Walter, je lui ferai un rapport.
- Fiffy : Tu dis qu'ils vont en parler. Mais qui va parler de quoi ? Nous avons lu ensemble les noms et qualités des intervenants. Il n'y en a vraisemblablement aucun qui puisse répondre à notre recherche quant aux solutions techniques. As-tu des infos fiables à ce sujet ?
- Mauffy : Comme je te l'ai déjà dit, je les ai appelés et ils n'ont pas été plus précis que ça.

— Fiffy : Alors avec ce manque de précision, peut-on, doit-on investir à l'aveuglette les frais de déplacement, d'hébergement et deux jours du travail de l'un de nous ?

— Mauffy : De toute façon, il faut bien le faire, ne serait-ce que pour Walter et son travail sur les rapports avec les collectivités locales !

— Fiffy : Walter, qu'est-ce que tu en penses ?

— Walter : C'est vrai que je suis assez curieux de savoir si des partenariats sont possibles avec les territoires. Il semble qu'en complément des directives nationales, il y a parfois des cofinancements avec les départements ou les régions.

— Mauffy, à Fiffy : Tu vois bien qu'on ne peut pas louper ça ! Puis, se tournant vers Walter : Si je te fais un bon rapport, t'auras tout ce qu'il te faut ! Puis, sans attendre la réaction de Walter, enchaînant vers Fiffy : Comme ça, c'est tout bénéf. Walter saura ce qu'il veut savoir et moi aussi.

— Fiffy, à Mauffy : Vu ce qu'est censé t'apporter ce forum pour ton travail, il paraît logique que ce soit Walter qui y aille. Pourquoi veux-tu y aller, toi ?

— Mauffy : Je n'y tiens pas plus que ça. Mais Walter, il n'a pas que ça à faire et...

— Fiffy, très vif malgré le fait que Mauffy s'apprêtait à poursuivre : Et toi, tu n'as que ça à faire ? Et toi Walter, ça te pose un souci d'y aller ?

— Mauffy, plus vif encore, haussant nettement le ton : La question n'est pas là. Ça ne dérange personne d'aller travailler ailleurs mais moi, en plus je pourrais même réduire les frais parce que je connais quelqu'un qui pourrait m'héberger. Et je peux même y aller en stop.

— Walter, avec un sourire ironique : Ah, je comprends mieux pourquoi tu veux y aller.

— Mauffy, apparemment offusqué : Quoi ? Qu'est-ce que tu veux dire ? Si tu crois que ça m'amuse, t'as qu'à y aller toi, gros malin, dans cette petite ville de province ringarde !

— Fiffy, feignant d'ignorer l'insinuation de Walter, et coupant court au conflit entre ses deux collègues : Vous n'allez quand même pas vous disputer pour

ce forum ! D'autant que les sacrifices que tu proposes, Mauffy, ne sont pas nécessaires puisque, d'une part tu n'as pas grand-chose à faire là-bas et que tu viens de dire que tu ne tiens pas à y aller. Reste à voir, Walter, puisque tu penses utile d'y aller, si tu peux faire le voyage.

— Walter : Il faut que j'organise ma disponibilité, mais je pense que ça vaut le coup d'y aller.

Je vous laisse imaginer l'épilogue de cette histoire...

Analyse

1. Comment Fiffy poursuit-il la discussion pour dissuader Mauffy dans son projet ?

.....

2. Mauffy abandonne-t-il l'objet réel qu'il convoite ?

.....

Réponses : Ce qui est clair, c'est que Mauffy a renoncé à l'objet réel. Il regrette même de n'avoir pas lâché l'affaire plus tôt. Il me vient une image pour illustrer l'attrait de l'objet réel chez Mauffy. Cette image est celle d'un piège rudimentaire. Il s'agit d'unealebasse dans laquelle est contenue une friandise. Le « col » de laalebasse est assez large pour qu'une main de singe gourmand y passe. Mais il faut pour cela que la main soit souple et vide. Lorsque le singe saisit la friandise, il serre le poing. Or, le col de laalebasse est trop étroit pour que la main ressorte avec le butin. Laalebasse étant attachée, le singe est piégé. Il lui suffirait pourtant de lâcher prise pour se libérer de son entrave. Mais le primate est l'otage de la puissance de son désir. Contrairement au lapin pris au collet qui se ronge la patte pour sauver sa vie, le singe avide ne veut rien perdre. C'est un mauvais calcul, car il perd tout : la liberté et peut-être même la friandise. Il fait l'expérience frustrante et illusoire qu'un « tiens » vaut mieux que deux « tu l'auras ».

Mauffy n'a pas lâché assez tôt. Il le sait. Son envie de surfer devra attendre un week-end ou des congés officiels pour être satisfaite. En tout cas, Mauffy sait que l'entreprise ne lui offrira pas naïvement ce plaisir pendant son temps de travail. L'objet réel était pourtant déjà bien compromis. Il aurait dû essayer de sauver son image. Mais nous avons là un exemple de communication délicat, puisque la relation est triangulaire et que donc, face à Mauffy, se trouvent deux interlocuteurs. Fiffy était prêt à lui offrir une sortie honorable. D'ailleurs, il a un peu rattrapé le coup. Mais Mauffy a quand même trinqué, car Walter ne semble pas avoir la moindre idée de l'existence et de l'intérêt de la fausse naïveté. Encore que l'usage empirique qu'il pourrait être tenté d'en faire, pourrait ressembler à cette petite phrase de conclusion : « Tiens, Mauffy, tant qu'on y est et puisque tu tiens à faire faire des économies à la boîte, tu veux bien me donner les coordonnées de ta copine de Biarritz ? » Associée à un sourire en coin, cette bravade triomphaliste à l'excès aurait toutes les chances de générer chez Mauffy, un ressentiment fort à l'égard de Walter... et un désir de vengeance. Dans cette affirmation ironique, il projette un « objet réel » qui n'est pas réel. Par l'incohérence révélée des prétextes, Walter a décelé la forme de la mauvaise foi, mais pas le fond. Il ne s'agit pas de la fille, mais de la mer. Mais qu'importe ? Dans cet exemple, la stratégie du faux-naïf a été partiellement mise en échec par l'intervention d'un tiers qui ne la pratique pas. C'est Mauffy qui en a payé les frais. Certains s'en satisferaient sûrement.

Avantages et inconvénients de la stratégie du faux-naïf

Des relations superficiellement pacifiées

La préservation de l'image est l'offrande empathique et discrète que Fiffy donne à Mauffy. Si vous ne possédez pas ce tact et cette générosité face à quelqu'un de mauvaise foi, vous serez souvent en guerre. Mais si vous acquérez ce subtil talent, alors vous constaterez une nette amélioration, même dans les relations où la sincérité n'a hélas pas sa place. Cette absence d'animosité associée à un positionnement ferme

et protecteur, c'est le principal garant d'une tranquillité durable. Ce qui donne ses principales raisons d'être à cet outil, c'est l'impossibilité de Mauffy à communiquer sur ses réelles intentions, d'une part, et l'économie de moyens, d'autre part. La discrétion de cette approche permet d'éviter le clash sans se faire rouler.

Le faux-naïf face à un kamikaze de la mauvaise foi

Une des issues possibles de la stratégie du faux-naïf est de faire face à un Mauffy qui renonce à son image sociale et qui, par là même, se retrouve coincé dans son argumentation fallacieuse. Mauffy finit par dire lui-même ce qu'il veut vraiment, et tente d'obtenir l'objet réel par la force ou la négociation. Cette situation est plutôt rare, mais elle mérite d'être évoquée.

Pour traiter cette éventualité, reprenons le cas de ce chef de service qui, parmi les fiches de remboursement de frais qui lui sont parvenues, constate que deux factures manuscrites semblent comporter un manque de clarté ? Afin de vous approprier davantage la stratégie du faux-naïf, je propose de traiter ce cas à nouveau en faux-naïf.

— Fiffy, le chef de service : Bonjour Mauffy. Je vous ai demandé de venir me voir parce que j'ai un souci avec des notes de frais que vous m'avez données ce mois-ci.

— Mauffy : Ah bon ? Y a un problème ?

— Fiffy : Je ne sais pas. C'est ce que je veux voir avec vous.

— Mauffy : Faut me payer mes frais, hein ? Moi, je ne vais pas payer de ma poche des dépenses du service !

— Fiffy : Rassurez-vous Mauffy, il n'est pas question qu'on ne vous rembourse pas vos frais de mission. Mais je constate sur cette facture que le « 1 » est écrit avec une encre qui semble différente de celle des autres chiffres. Regardez !

— Mauffy : La différence n'est pas flagrante. Mais vous voulez en venir où avec ces insinuations ?

— Fiffy : Je n'insinue rien. J'essaie de comprendre le pourquoi de cette différence. Ce que ne manquera pas de faire la compta qui, elle, pourra peut-être se montrer suspicieuse. Pour un comptable, ça fait quand même 100 euros de plus. Et comme il y a déjà eu des précédents dans l'entreprise...

— Mauffy, coupant la parole : Quoi ? Je n'ai jamais eu d'histoire avec la compta !

— Fiffy : Je ne parlais pas de vous, Mauffy. Puis, après un temps de silence : Ce que je voulais dire, c'est que depuis que certains de nos collègues ont corrigé manuellement des notes de frais, le service de comptabilité est devenu plus vigilant. Je veux simplement vous éviter d'avoir des ennuis avec eux. D'autant que cette deuxième facture que vous m'avez remise, comporte un 9 dont ils pourront supposer qu'il était peut-être initialement un 0.

— Mauffy : Mais, c'est un complot ou quoi ?

— Fiffy : Un complot ? Vous pensez que quelqu'un aurait pu falsifier ces factures pour vous nuire ?

— Mauffy, d'abord surpris puis amer : J'en sais rien. Mais ça me dégoûte.

— Fiffy : Si vous pensez qu'il y a une injustice, alors il faut y voir clair dans cette histoire. Je suis prêt à vous y aider.

— Mauffy, apparemment très énervé : Je ne veux l'aide de personne. Puis saisissant les deux factures et les déchirant, il ajoute en partant : C'est vraiment dégueulasse !

— Fiffy, suivant Mauffy de loin : Mais comment on va pouvoir vous rembourser si vous...

— Mauffy, marchant d'un bon pas sans se retourner, les factures dans la main : Je vous dis que je m'en fous de ces factures. Je m'en fous. Gardez-le, votre sale pognon !

— Fiffy n'insiste pas. Il laisse s'éloigner Mauffy.

Analyse

1. Quel est le but de Fiffy ?

.....

Réponse : Il est double et sobre : ne pas rembourser à Mauffy plus qu'il n'a dépensé ; et le décourager de recommencer. Peut-on être sûr qu'il ne recommencera pas ? Non, il n'y a pas de certitude. Deux facteurs principaux déterminent les risques de récurrence. L'intensité de son obsession pour l'objet réel (sa persévérance à obtenir de l'argent de cette manière) et son intelligence. Les deux combinés peuvent l'amener à construire ultérieurement une arnaque plus raffinée, avec des prétextes plus solides. La complicité d'un fournisseur pourrait par exemple lui permettre d'avoir des prétextes plus crédibles (des factures gonflées, mais sans surcharge d'encre).

2. Quelle attitude Mauffy adopte-t-il face à Fiffy ?

.....

Réponse : Mauffy s'énerve. Mais est-il aussi énervé qu'il y paraît ? Pas sûr ! Dans l'expression de son indignation, il y a une part de simulation qu'on aurait tort de négliger. Cette simulation se met au service de la dissimulation. C'est un élément prétextuel, comme un autre.

3. Quelles stratégies Mauffy adopte-t-il pour protéger ses prétextes ?

.....

Réponse : Dans un premier temps, Mauffy a pris l'initiative d'évoquer presque clairement l'hypothèse qu'il est de mauvaise foi. Cela pourrait paraître surprenant, pourtant il teste simplement son interlocuteur en disant « Mais vous voulez en venir où avec ces insinuations ? » Cette accusation floue de procès d'intention vise à décourager Fiffy de persévérer dans sa démarche. Cette fausse demande de clarté est un message défiant ; il sous-entend que toute

tentative d'accusation devra être nourrie de preuves. Faute de quoi, l'accusateur sera accusé (de diffamation). L'inversion des rôles est une pratique courante dans la mauvaise foi. Elle est parfois portée à son comble quand Mauffy accuse une cible résistante d'être elle-même de mauvaise foi. Ces procédés sont des modalités de déstabilisation dont la finalité est d'empêcher la corrosion des prétextes. Si l'interlocuteur se laisse piéger à se défendre, à se justifier, il consacrera un temps excessif à enlever une paille dans son propre œil alors qu'il y a une poutre bien tranquillement installée dans celui de Mauffy. Dans cette partie de gagne-terrain, à chaque fois que Mauffy est dans le camp adverse, ses prétextes ne sont pas menacés. Il peut en plus consacrer une partie de ce temps précieux à en élaborer de nouveaux.

Dans un second temps, Mauffy tente d'inclure Fiffy dans l'éventuel complot. Cette seconde attaque répond à la surprenante réaction de Fiffy quand Mauffy persévère dans son simulacre de victimisation. La phrase « Mais, c'est un complot ou quoi ? » n'a évidemment rien à voir avec de la parano. Il ne croit pas bien sûr à ce qu'il dit. Mauffy espère que Fiffy va se défendre, se justifier.

4. Comment Fiffy fait-il pour contrer les attaques de Mauffy ?

.....

Réponse : Dans la plus pure logique *lapalissienne* de l'écoute active, le faux-naïf ne reformule que ce qui est dit, et pas ce qui n'est pas dit. J'insiste sur cette évidence : dans la stratégie du faux-naïf, on ne s'en tient qu'à ce qui est dit, et c'est cela qu'on reformule. Mais la façon dont Fiffy intègre le propos piégeant de son interlocuteur, a ceci d'atypique qu'en plus de s'extraire subtilement de l'éventuel complot, il va offrir à Mauffy un prétexte piégé sur un plateau d'argent. En exprimant « Un complot ? Vous pensez que quelqu'un aurait pu falsifier ces factures pour vous nuire ? », il semble qu'il lui permette de s'innocenter. Surpris par cette initiative, pris dans le flot trop rapide de l'improvisation, il lui faut gagner du temps pour estimer l'intérêt et la dangerosité de s'embarquer dans ce prétexte qu'il n'a pas assez préparé. « J'en sais rien.

Mais ça me dégoûte » est une phrase sans contenu sémantique signifiant. Elle reste dans la logique de son discours de victime, mais il ne s'agit sûrement pas de se mouiller à ce stade. Or, Fiffy ne va pas laisser de temps à Mauffy pour échafauder quoi que ce soit à partir de son offrande, un peu vicieuse, convenons-en. Il lui laisse clairement entendre dans la foulée, que cette hypothèse serait étudiée avec soin pour que la lumière soit faite sur ce point. « Si vous pensez qu'il y a une injustice, alors il faut y voir clair dans cette histoire. Je suis prêt à vous y aider ». Là encore, la générosité est feinte dans la mauvaise foi du faux-naïf. Mais elle reste cohérente dans la logique développée explicitement par les deux interlocuteurs. Le terrain est miné ; Mauffy doit reculer. « Davantage de lumière ? Sûrement pas ! », pense Mauffy secrètement.

5. Comment Mauffy perçoit-il Fiffy ?

.....

.....

.....

.....

Réponse : Mauffy sait maintenant qu'il a intérêt à éviter Fiffy s'il cherche un complice involontaire et naïf. C'est pourtant à lui qu'il doit remettre ses notes de frais. Fiffy étant donc assez incontournable, et s'étant montré inflexible, les chances de récidives paraissent faibles. S'il est un tant soit peu intelligent, il doit savoir qu'il l'a échappé belle. La situation est assez grave. Officiellement, il s'agit d'une faute professionnelle. Chaque manager pourra apprécier à sa manière la qualité des objectifs de Fiffy. Certains pourraient penser qu'il faut mettre les pieds dans le plat, prouver la faute et sanctionner officiellement Mauffy pour cette tentative volontaire de nuisance à l'entreprise. Fiffy a donc implicitement proposé une sortie honorable à Mauffy.

6. Quelle stratégie adopte Mauffy pour abandonner son but ?

.....

.....

.....

.....

Réponse : La destruction des factures atteste de l'intelligence de l'arnaqueur. Il a fait ce que le lapin pris au collet aurait fait ; il s'est mangé la patte, comme le singe aurait lâché la friandise pour conserver la liberté. En renonçant à se faire rembourser ce qu'il a dépensé, il a choisi le prix à payer pour sauver la face et échapper à une sanction grave pour avoir tenté de voler son employeur. Mais il a dû mettre en scène sa sortie. D'où le simulacre de son indignation, de sa colère. Cette réaction théâtralisée est voisine des procédés hystéroïdes. Au sens banal et névrotique du terme, l'hystérie consiste à obtenir par la crise ce qu'on ne peut obtenir directement¹. En cela, c'est une des modalités possibles de la mauvaise foi pour obtenir l'objet réel. Dans le cas qui nous intéresse là, Mauffy fait usage de cette modalité hystérique pour atteindre un objectif beaucoup plus modeste. Coincé très tôt par la fragilité de ses prétextes, il a vite renoncé secrètement à l'objet réel. Ses prétextes n'ont rapidement plus eu pour but que de sauver la face, atteindre l'objectif d'image. Fiffy concède volontiers cette satisfaction. Il la favorise et l'organise, même. Si le but avait été de sanctionner officiellement le « fautif », on n'aurait pas dû laisser Mauffy prendre les factures. Partant en comptabilité, ces documents avaient de bonnes chances d'être explosifs pour leur falsificateur. Pour se protéger, il s'en est emparé avec la bénédiction implicite de son manager. Notons au passage qu'il renonce ainsi à se faire rembourser les frais qu'il a réellement dépensés. Mais... cette leçon vaut bien un fromage, Maître Renard !

Ne plus être une cible

Mauffy ne renoncera pas toujours. Mais les résultats d'une bonne maîtrise de la stratégie du faux-naïf sont assez impressionnants. Non pas spectaculaires car assez discrets, mais vraiment étonnants et satisfaisants. L'un des premiers bénéfices sera pour vous, de constater que vous n'êtes pas (que vous n'êtes plus ?) une bonne cible pour ceux qui se sont déjà frottés à votre courtoise résistance.

1. Que les psychiatres me pardonnent ce raccourci !

L'option « faux-naïf » n'est pas la seule stratégie pour gérer la mauvaise foi. Il est parfois souhaitable de mettre les pieds dans le plat. Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, oser braver l'opacité n'est pas sans risque. L'enjeu est important quand la sincérité est une valeur à laquelle on tient, mais il y a un prix à payer, un risque à mesurer et peut-être à prendre.

La confiance mise à mal

La mauvaise foi peut-elle être structurelle chez certaines personnes ?

Pour toute stratégie, on doit avoir une conscience claire de ses vertus et limites. Il importe de rechercher l'adéquation entre la fin et les moyens. L'intérêt principal de la stratégie du faux-naïf est de répondre à une catégorie de buts qui tourne autour de l'idée suivante : empêcher quelqu'un de mauvaise foi d'obtenir ce qu'il désire secrètement, sans affecter gravement la relation. Mais par le choix même de cette stratégie, on se coupe de la possibilité d'avoir une relation de confiance avec une personne. Sa mauvaise foi est-elle ponctuelle ou structurelle ? La personne est-elle intrinsèquement indigne de confiance ? Il est vrai que certaines personnes se sont psychologiquement construites dans des schémas tortueux, voire tordus. Ces individus ont sûrement été le jouet d'un environnement éducatif assez névrotique. Et les relations qu'elles entretiennent avec leur entourage en sont forcément très affectées. Mais en majorité, à part quelques mythomanes, les gens ne sont que ponctuellement de mauvaise foi. Ils adoptent – nous adoptons – dans la mauvaise foi, une stratégie de circonstance qui est une forme discrète d'opportunisme.

Peut-on lucidement nourrir l'espoir que quelqu'un de mauvaise foi devienne de bonne foi ?

Tenter de répondre à cette question est déterminant dans le choix d'une stratégie. Or, il est clair que l'univers mental de notre interlocuteur est *a priori* difficile d'accès. On n'est pas dans sa tête, d'autant que Mauffy cultive son mystère. Alors, peut-il devenir de bonne foi ? Malgré cette part d'inconnu, même si votre réponse est projective, il importe que vous vous impliquiez dans cette estimation. Pouvez-vous dévoiler, expliciter l'intention de Mauffy en sa présence ? Quelles peuvent en être les conséquences ? Y a-t-il donc plus d'avantages à dévoiler ou à garder secret la supercherie ?

Mesurez les risques

Tout ce que vous connaissez de la personne est requis pour évaluer sa capacité de recevoir ce reflet qu'elle redoute. Comment réagira-t-elle si la discussion porte sur « la qualité de sa foi », bonne ou mauvaise ? Votre réponse devrait aussi prendre en compte votre aptitude à faire tomber le voile avec tact. Avec une très bonne qualité d'écoute et une attention particulière pour éviter tout propos moraliste, la réaction de Mauffy sera sûrement différente. Mais sera-t-elle assez bonne pour ne pas compromettre la relation et ses enjeux ? On ne peut guère avoir de certitudes dans ce domaine. Il y a donc un risque à prendre ou à ne pas prendre. Ce risque est assez conséquent. Il concerne, soit :

- la violence du déni, et toute la teneur conflictuelle dont elle peut regorger. Mauffy nie l'évidence malgré des prétextes insoutenables ; ce n'est pourtant que la conséquence soft de la divulgation. Ce n'est qu'une bataille de tranchées dont l'enjeu est de reconnaître qui a raison et qui a tort. Or, il y a pire ;

- la violence du prédateur qui tombe le masque ; c'est la version délinquante ou belliqueuse qui résulte du fait que Mauffy n'est plus Mauffy. Par défaut, il consent à assumer son désir asocial en toute transparence, et tente de l'obtenir par la force ;
- la violence décalée de ce plat qui, paraît-il, se mange froid : la vengeance. Elle se manifeste par une humiliation et une apparente soumission provisoire. Mauffy a perdu une bataille, mais vous venez peut-être de déclencher une guerre qu'il n'a pas l'intention de perdre.

Ces risques permettent peut-être de mieux considérer le sens de l'expression « sans affecter gravement la relation ». Le parti qu'on prend dans la stratégie du faux-naïf est de ne pas prendre ces risques. Et pourtant, ne prend-on pas un risque d'une autre nature quand on renonce à essayer de construire, reconstruire ou consolider une relation de confiance ? Ne risque-t-on pas d'affecter gravement certaines relations en se limitant à se protéger des nuisances de la perte d'un objet convoité par Mauffy ? Et n'y a-t-il pas sous les traits de certaines personnes de mauvaise foi, un être cher avec qui on veut, avec qui on doit prendre des risques pour espérer vivre une relation de qualité ?

Il y a des relations auxquelles nous tenons et qui perdraient une grande partie de leur sens, voire la totalité de ce sens, si nous devions nous contenter d'être un spectateur prudent des stratagèmes des gens que nous aimons. C'est ici que la stratégie du faux-naïf marque ses principales limites. Dans certains cas, elle est totalement inadaptée.

Quand la mauvaise foi n'est déjouée que temporairement

Et puis parmi les limites de la fausse naïveté, il y a aussi le fait que lorsque Fiffy préserve ses propres intérêts ainsi que l'image de Mauffy, ce dernier peut tranquillement aller chercher une proie plus facile. Ce qu'il ne peut obtenir chez l'un, il l'obtiendra peut-être chez un autre... Et comme, peu nombreuses sont les personnes qui savent bien se protéger de la mauvaise foi, l'attitude d'un Fiffy peut manquer de force de dissuasion quant à la volonté de Mauffy de persister face à d'autres. On pourrait donc reprocher à la stratégie du faux-naïf de ne pas être assez dissuasive, et à ceux qui la pratiquent de ne pas jouer leur rôle social ou civique. Je comprendrais que certains soient choqués du traitement en faux-naïf du cas des notes de frais falsifiées. On pourrait considérer une attitude plus sévère et répressive ; ce qui pourrait avoir valeur d'exemple dans l'entreprise. Ce rappel public aux règles serait ainsi plus coûteux pour le contrevenant, et peut-être plus bénéfique pour la collectivité. Je vous laisse en juger.

Mémo – Posez-vous les bonnes questions

Les questions essentielles à vous poser pour faire face à la mauvaise foi sont :

- Que voulez-vous ? ;
- Quels moyens peuvent vous permettre de l'obtenir ? ;
- Quelles sont les conséquences probables de la mise en œuvre de ces moyens ?

Les réponses à ces questions sont censées définir dans quelles circonstances vous avez intérêt à choisir un moyen (une stratégie) plutôt qu'un(e) autre. Face à quelqu'un de mauvaise foi, deux grandes options se présentent : soit

.../

\...

vous préservez le masque de Mauffy ; soit vous tentez de faire tomber son masque en bravant l'opacité. Dans le premier cas, la stratégie du faux-naïf est tout indiquée. Dans le second, il faut envisager une alternative plus transparente tout en limitant les risques que nous avons évoqués.

Osez braver l'opacité

La quête de transparence qui sous-tend cette approche consiste en quelque sorte à tenter de néocorticaliser un événement relationnel qui est pourtant parti sur des bases largement limbiques. Je parle d'événement, car il y a souvent un enjeu de circonstance, mais dans certains cas on peut être amené à métacommuniquer sur certaines orientations chroniques de la relation.

Qu'est-ce que l'approche transparente ?

Allez au-delà des prétextes

En général, cette approche se caractérise essentiellement par une délicate, voire « dangereuse » métacommunication. Expliciter un souci de transparence, qualifier une attitude, parler de ce qui se joue des intentions de chacun, de ce qu'on perçoit et ce qu'on ressent face à son interlocuteur... tous ces sujets, s'ils deviennent l'objet tangible et manifeste de l'échange, décalent par conséquent le propos de l'objet vers les personnes et le lien qui les unit. Il n'est plus

principalement question alors ni de prétextes, ni d'objet réel, ni d'image, mais de la relation elle-même. La forme devient le fond. La forme là, c'est les modalités de communication. Le **comment** de la communication prend provisoirement le pas sur l'argumentation du **pour quoi**. Les enjeux qui tournent autour du prétexte et de ce qu'on devine d'un objet réel sont utilisés comme une illustration dans ce qu'on veut présenter comme une situation relationnelle opaque et insatisfaisante. Il ne s'agit pas pour autant de faire abstraction de la partie émergée de l'iceberg. D'ailleurs, les prétextes de Mauffy restent la base à partir de laquelle on démarre toute approche de gestion de la mauvaise foi. L'approche transparente ne fait pas exception à cette nécessité. Mais ce qui la caractérise, c'est qu'en complément d'un traitement particulier de ce qui émerge en premier dans la communication (le niveau des prétextes), on tente d'aller plus loin. Au-delà de ce qui est donné à voir, on va évoquer explicitement moins ce qui est caché que le fait que Mauffy éprouve la nécessité de cacher ses intentions.

Pas de jugement moral

En plus de communiquer sur la communication, la métacommunication va porter spécifiquement sur la qualité de la foi. Et là, le choix des mots va être considérablement déterminant. Je recommande même de débaptiser bonne foi et mauvaise foi, tant ces expressions sont fortement connotées moralement. Moraliser le débat me semble un piège important à éviter. Or, « bonne », « mauvaise » et « foi » sont trois incitations à porter un jugement moral sur Mauffy. Ce genre de maladresse est un camouflet au besoin de reconnaissance. Mais, on opte parfois pour ne pas faire l'économie de mettre les

pieds dans le plat. Certes, on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs. Mais vous conviendrez aussi qu'une omelette est plus digeste sans la coquille. C'est donc l'art de casser les œufs qu'il faut cultiver. Gageons que Mauffy ne vous demandera pas « Arrête de me les casser ! » On peut les casser maladroitement en laissant échapper des morceaux de coquille dans le plat ; et on peut aussi, si on est plus habile, séparer proprement ce qui est assimilable de ce qui ne l'est pas. Afin de ne pas se perdre dans cette image, je précise que la coquille est à l'omelette, ce que l'insulte est à la critique. Tout jugement moral péjoratif formulé au cours de la métacommunication rendra plus difficile, ou bien impossible, l'ouverture de Mauffy à une communication plus transparente et respectueuse.

Métacommuniquiez sur la mauvaise foi

Le soin apporté à l'image de l'interlocuteur de mauvaise foi est très important dans la stratégie du faux-naïf. Trop important, jugeront peut-être les « justiciers » de la gestion de la mauvaise foi. De fait, Fiffy fait preuve d'une exceptionnelle magnanimité. Dans la métacommunication sur la mauvaise foi, je pense qu'on ne doit pas non plus être avare d'égards envers Mauffy et son besoin de reconnaissance. Cependant, même si le risque est énorme que Mauffy se sente plus ou moins blessé par cette tentative de percée dans l'univers de la sincérité, l'approche transparente découle du parti suivant : il y a un prix à payer pour cheminer vers la confiance ; et Mauffy peut être amené à payer aussi sa part. Non pas dans un esprit revanchard où « tel est pris qui croyait prendre », mais parce qu'il est rarement possible qu'il en soit autrement. Il me paraît, en effet, illusoire ou pour le moins très atypique, que Mauffy ressorte indemne d'une mise à plat de son stratagème.

La manière la plus classique dont s'y prennent ceux qui osent être ferme sur le fond, passe le plus souvent par une accusation et une bonne série de paroles blessantes. Je rappelle la nécessité d'adjoindre à cette fermeté de fond, la souplesse dans la forme. Pour être efficace, la métacommunication doit respecter le souci formel que notre susceptibilité ontologique d'Humains réclame. *A fortiori*, la métacommunication face à Mauffy nécessite de se préoccuper de son image, notamment parce qu'elle est un des objectifs qu'il poursuit. Et si on envisage une relation de confiance avec lui, je ne vois pas pourquoi on ferait barrage sur ce point.

Les nuisances liées aux prétextes et à l'objet réel peuvent justifier de frustrer Mauffy. En revanche, son objectif d'image, même s'il sera probablement contrarié par l'éclairage de sa zone d'ombre, doit autant que possible être préservé. Pour nourrir l'espoir que Mauffy change d'attitude et envisage qu'il y a plus d'avantage à jouer franc jeu qu'à tricher, il faut éviter de l'accabler. Or, les esprits vengeurs n'ont guère de chances de voir la foi de Mauffy se bonifier. Je conçois facilement pourtant qu'il soit tentant de donner une leçon à ce petit malin. Mais de quel genre de leçon s'agit-il ? Et surtout, quelles peuvent en être les conséquences ? Certaines personnes caricaturent parfois la pédagogie et le civisme ; on les nomme péjorativement « donneurs de leçons ». Si on ôte la dimension caricaturée de la leçon, alors elle devient un événement porteur de sens, dont on peut apprendre et évoluer. Pour ne pas être perçu comme un (ou traité de) donneur de leçons, avec tout le poids de l'injonction dominante (verticale et descendante), il faut éviter le registre moraliste. Alors peut-être, Mauffy se sentira-t-il invité à être acteur d'une leçon flirtant avec une forme élaborée de

savoir-vivre. Nous sommes tous plus ou moins pédagogues. Ce qui varie surtout, c'est notre goût et notre habileté dans cette pratique. La pédagogie n'est pas seulement un métier. Elle se manifeste aussi à travers un état d'esprit dont l'ouverture au changement est un des principaux ingrédients. Le souci d'échanger, de partager, de communiquer ce qu'on a appris de la vie, en est un autre. L'approche transparente de la gestion de la mauvaise foi présuppose qu'il faut essayer de ne pas faire l'économie de cette leçon plus ou moins digeste.

La confiance en l'autre

La confiance pertinente repose sur une base de méfiance relative. Quand on connaît les limites provisoires de la confiance qu'on peut avoir en quelqu'un, on est moins enclin à être déçu et blessé par ces déceptions. La confiance absolue, en tant que principe (rigide, donc limbique), prédispose aux déconvenues traumatiques. Parmi les naïfs chroniques, j'ai connu quelques idéalistes qui sont devenus aigris et misanthropes. La confiance est un sujet extrêmement délicat, car très affective.

Quelle valeur accorde-t-on à la confiance ?

Exercice

Pour beaucoup, la confiance est une valeur. Est-ce votre cas ? Si oui, pouvez-vous formuler vos représentations de cette valeur ?

.....

.....

.....

À partir des notions de « valeur » et de « principe », il importe de faire preuve d'une certaine vigilance. Les valeurs anciennes, donc profondément ancrées, ont toujours une origine limbique. Le vécu limbique d'évidence ne se prête pas à porter un regard critique sur nos propres valeurs. Il y a un aveuglement spécifique dans le mode mental conditionné. On n'y voit que ce qu'on nous a donné à voir. Notre cécité est sélective. Or, il suffit de sortir de chez soi pour constater qu'une carte n'est pas le territoire. C'est la confrontation aux autres et à leurs différences qui peut apporter cette libératrice pointe de doute qui peut nuancer, complexifier, relativiser, assouplir... bref, néocorticaliser notre rapport au monde. Tout travail de développement personnel digne de ce nom doit passer un jour ou l'autre par un questionnement sur la pertinence de nos valeurs.

Par-delà cette généralité, il est encore plus difficile d'avoir du recul sur une valeur « fondatrice ». La confiance est l'une d'elle, pour moi. C'est pourquoi il a fallu des expériences nombreuses et variées pour contrarier mes idées préformatées sur la question, et enfin envisager de les assouplir. Sans entrer dans le détail des ramifications limbiques qui abritent nos rigidités, il y a parmi les plus simples : les blocages. L'ensemble des blocages d'une personne est le nid de ses valeurs conditionnées. L'inventaire de vos blocages prédéfinit – non seulement pour vous mais pour tout le monde et sous couvert d'une apparente et illusoire objectivité – ce qui est bien et ce qui est mal. Ce n'est qu'une prise de recul vis-à-vis de cette programmation qui peut adapter une croyance à un contexte. Ce qui transforme une croyance en une opinion circonstanciée. Dans les blocages, il y a une « mauvaise case », bien sûr ; ce qui est dénigré, immoral et interdit. Et puis, il y a aussi une « bonne case » ; ce qui est valorisé,

voire idéalisé. En général, entre ces deux extrémités : le néant ! Comblé ce vide, c'est en cela que consiste l'acte authentique d'appropriation d'une valeur. Ce qui correspond à ce que Lawrence Kohlberg appelle dans son échelle : un stade avancé de développement moral, dit postconventionnel¹.

Une confiance modulable

Ce travail conscient d'élaboration modifie nos représentations. Ainsi, il peut affiner notre vision de la confiance et de la perfection, par exemple. Pour mériter toute la confiance de quelqu'un (être fiable à 100 %), il faut envisager d'être infailible. Notre imperfection intrinsèque d'êtres humains nous rend tous partiellement fiables, donc partiellement non fiables.

La relativité de la confiance peut être déclinée sur les axes quantitatif et qualitatif. On peut sortir des extrêmes en faisant moyennement confiance à quelqu'un. Mais pourquoi s'en tenir au gris moyen pour voir autre chose que du blanc et du noir ? Il y a une infinité de qualités de gris. Et puis, il y a des couleurs aussi. La confiance bigarrée est vivante car dynamique. Cela signifie qu'elle évolue au fil de la relation. Elle peut augmenter ; elle peut diminuer. Le temps et les actes consolident parfois la confiance. Parfois, ils la fragilisent. On peut donc intuitivement et subjectivement quantifier la confiance. On peut même y introduire de l'objectivité en constatant des faits

1. Lawrence Kohlberg, disciple de Jean Piaget, s'est intéressé, dans ses travaux, au « développement moral cognitif » des êtres humains. Il définit et hiérarchise six stades de développement allant de l'hétéronomie morale à l'autonomie éthique.

ainsi que leur fréquence. On peut aussi gagner en relativité en la qualifiant. Il s'agit de sectoriser ses jugements.

Exemple

Vous pouvez, par exemple, trouver que Sylvain est assez fiable pour ce qui est d'organiser un itinéraire touristique (les faits montrent qu'il se trompe rarement et qu'on passe de bonnes vacances quand il en fait le tracé). Mais pour ce qui est de la ponctualité, il n'est vraiment pas fiable. Et puis vous le trouvez trop orgueilleux pour garantir une conversation sereine. En revanche, vous savez que s'il est à l'autre bout de la Terre, il peut répondre présent en cas de coup dur. Etc.

Mais il est tentant de considérer que le monde se partage entre les bons et les méchants, ceux qui sont dignes de notre confiance (toute notre confiance, en toutes circonstances) et ceux qui ne le sont pas (du tout). La propension est aussi à penser que certaines personnes, à un moment donné, basculent d'une catégorie à l'autre, d'un monde à l'autre. Tout cela dans un climat exaltant ou dramatique. Par extension, on pourrait aussi penser que le monde se partage entre crédules et paranoïaques.

Être ou ne pas être confiant, là n'est pas forcément la question. Mais l'être plus ou moins selon le contexte semble plus sain pour les relations.

Le crédit de confiance

Pour ma part, face à un inconnu, j'accorde spontanément et intuitivement à cette personne, ce qu'on peut appeler « un crédit relatif de confiance ». Il peut être faible ou élevé. Dès les tout premiers

moments de la relation, je peux bien sûr, en complément de cette estimation floue et intuitive, constater quelques faits objectifs qui peuvent faire pencher la balance dans un sens ou l'autre. Mais il y a souvent peu d'éléments objectifs et fiables à observer dans l'amorce d'une relation. Alors, à tort ou à raison, je me fie plus ou moins à quelques apparences et probablement au jeu préconscient de séduction de mon interlocuteur(-trice). La qualité de son sourire, son ton de voix, et tout un ensemble d'éléments subjectifs m'incitent à croire en sa sincérité et sa fiabilité. Cette impression peut, bien sûr, être erronée. Les risques que je prends avec ce déficit d'informations sont déjà proportionnels à ce crédit. Puis, ensuite, je laisse le temps et les faits accroître ou diminuer ce crédit, en complétant ou en corrigeant mon estimation par d'autres éléments. Lorsque le crédit baisse, je ne renonce pas pour autant à la relation. Je métacommunique sur cette baisse et la contrariété que j'en ressens. Métacommuniquer sur la perte, même relative, de confiance peut être dur à entendre et parfois conflictuel. C'est souvent perçu au moins comme une griffure dans la problématique de reconnaissance. Mais que faire d'autre ? Rester dans le non-dit ? Pourquoi pas ? C'est ce que l'on fait dans la stratégie du faux-naïf, quand on estime que l'interlocuteur est incapable de recevoir un message transparent et la demande de réciprocité qui l'accompagnerait. Mais ce silence revient aussi à valider secrètement la baisse du crédit et à alimenter cette chute. Par contre, pour quelqu'un qui veut rester (ou devenir) digne de ma confiance, l'informer de ma déception est un feedback précieux qui peut engendrer une métacommunication profonde et peut-être une augmentation de ce précieux crédit. Est-ce à dire que je tiens une comptabilité ? Vaguement, oui.

Mais peut-être pensez-vous que quand on aime, on ne compte pas. Chacun fait bien ce qu'il veut (ou ce qu'il peut) avec ceux qu'il (elle) aime. Moi, même avec mes proches, je compte. Je compte large, je compte mou, mais je compte quand même. Et je préfère tenir cette comptabilité régulièrement plutôt que d'accumuler du passif. Parce que les vieux règlements de comptes sont trop souvent envenimés. Que l'on trouve cela romantique ou pas, parce que les bons comptes tendent à faire les bons amis. Dans les relations, la comptabilité est en fait incontournable. Soit elle est consciente, soit elle ne l'est pas. Dans ce dernier cas, elle tend à laisser au limbique le monopole de la gestion du contentieux. Avec un degré de conscience variable, chacun fait ses comptes dans les relations. Et je pense que ceux qui croient ne pas les faire, ne sont guère lucides. Je pense que nous mesurons empiriquement l'écart entre le retour attendu de la confiance qu'on offre à quelqu'un, et ce qu'on constate réellement de ce qu'il (elle) en fait. S'en est-il (elle) montré(e) digne ou pas ? Avons-nous raison ou tort d'avoir tel ou tel degré de confiance envers telle personne ? En conséquence de quoi, ce degré doit croître ou bien diminuer. Et ceux qui voient dans ce décompte une forme quelconque de mesquinerie ont probablement une vision dogmatique des relations humaines. Je suis vivant et résolument décidé à vivre la confiance beaucoup et de plus en plus, dès aujourd'hui. Ce livre manifeste mon espoir d'un réel avancement individuel et collectif dans ce sens. Je souhaite qu'il soit aussi une contribution parce que certains sont convaincus du pourquoi et démunis sur le comment. J'ai pensé que vous vous reconnaîtriez dans ce nombre...

L'audace de la sincérité, une stratégie à haut risque

Partant d'une situation où la mauvaise foi de Mauffy rend illégitime la confiance qu'il réclame implicitement, voyons maintenant comment instaurer ou restaurer la confiance. Oser la sincérité ? Pesons ce verbe ! Il s'agit bel et bien d'une approche de communication ambitieuse et audacieuse. J'en ai déjà évoqué les risques. Considérons prudemment le plan ORSEC d'une relation en danger ! SOS !

Qu'est-ce que la Stratégie Osée de la Sincérité ?

La stratégie du faux-naïf est assez sécuritaire. Pas de tout repos, certes ; mais les risques sont assez limités. En revanche, la stratégie osée de la sincérité (SOS) est – comme son nom l'indique – plus osée. Dans la stratégie du faux-naïf, on préserve une relation relativement superficielle. Dans la stratégie osée de la sincérité, l'enjeu est beaucoup plus ambitieux : il s'agit d'avoir une relation véritable. Dans la SOS, la personne tente d'instaurer ou restaurer un lien authentique.

Dans la SOS, il convient d'abord d'asseoir un bon diagnostic de mauvaise foi, en testant ce qui est dit dans la dynamique du faux-naïf. Oui, la stratégie du faux-naïf est incluse dans la stratégie osée de la sincérité. Dans les failles logiques des prétextes, il faut entendre quelques contradictions et autres indices pour pouvoir qualifier le niveau de conscience de Mauffy et identifier réellement son intention de bluffer. Ne pas faire cette « enquête » en faux-naïf, reviendrait à prendre un risque excessif de se faire soi-même accuser (à juste titre, parfois) de procès d'intention. Il faut, *a minima* de bons

arguments, et parfois des preuves, pour envisager de mettre les pieds dans le plat. La SOS passe par une **première étape** de faux-naïf.

Puis, la **deuxième étape** est celle du dévoilement du niveau caché. Au cours de cette étape, il faut faire la démonstration objective de la cohabitation de deux niveaux de communication : le niveau « maufficiel » et le niveau « maufficieux ». Puis, il s'agit dans le prolongement de la démonstration, d'amener Mauffy à reconnaître sa mauvaise foi. Ce qui n'est certes pas le plus simple. Pour faciliter cette humilité un peu forcée, il va falloir ôter toute trace de jugement moral dans le constat.

La **troisième étape** consiste à métacommuniquer sur la place que chacun accorde à la bonne foi dans la relation. Cette communication sur la communication doit être un débat ouvert sur les avantages et les inconvénients de la sincérité dans les relations en général, et dans celle qui relie Mauffy à soi, en particulier. Cette phase doit être un tremplin pour **redynamiser** la relation. Je suppose que vous avez déjà pu constater que lorsque les crises sont bien gérées, elles débouchent souvent sur un changement salutaire.

« Celui qui se relève est plus fort que celui qui n'est jamais tombé... »

François Gervais

La **quatrième étape** vise à changer la donne de la relation, à lui offrir un sang neuf. C'est une transfusion relationnelle, un ménage de printemps. C'est aussi un pari sur l'avenir dont on ne peut savoir s'il sera gagnant. C'est un renouveau dans la relation, dont on espère un progrès. L'idée du contrat peut paraître trop formelle ou pompeuse, mais il s'agit pourtant bien de proposer une autre manière de communiquer. À partir de cette offre, le secouriste de

la stratégie osée de la sincérité (SOS) attend un accord contractuel, un engagement mutuel. Mieux qu'un pacte de non-agression, il s'agit d'un new deal amical.

Pratiquez la Stratégie Osée de la Sincérité

Quand opter pour la SOS ? Cette ambition est-elle réaliste ? Parfois oui, parfois non. Voilà pourquoi il vaut mieux se poser la question avant d'opter ou non pour la transparence. Selon le contexte et ce que vous croyez être l'aptitude de votre interlocuteur à recevoir cette main tendue et le pacte de sincérité qu'elle contient, vous choisirez de préserver ou de faire tomber le masque. Alors cheminons prudemment et concrètement vers cette noble impudeur qui caractérise les relations de complicité.

Pour rendre moins abstraite la SOS, considérons l'exemple d'un enfant qui a peur de montrer son carnet de notes à ses parents.

Faites le point

Les résultats scolaires de votre fils (ou votre fille) sont assez mauvais ce trimestre. Le conseil de classe de Mauffy a eu lieu il y a deux semaines. Considérons que vous êtes sa mère. Vous vous étonnez de ne pas avoir reçu le bulletin. Vous démarrez votre enquête en faux-naïf, puis allez pousser l'incohérence des prétextes jusqu'à l'indéfendable. Il ne s'agira plus d'offrir une sortie honorable à Mauffy en lui préservant une image de bonne foi. La mauvaise foi devra être fermement contrariée, clairement identifiée, délicatement démasquée.

- Vous : Mauffy, je suis surprise de ne pas avoir reçu ton bulletin.
- Mauffy : Oh, t'inquiète pas, ça va arriver.
- Vous : Mais d'habitude, on le reçoit dans les 3 ou 4 jours qui suivent ton conseil.

- Mauffy : Oui, je suppose qu'il y a du retard à la Poste.
- Vous : Et tes copains, ils ont reçu le leur ?
- Mauffy : Je suppose que non.
- Vous : Je vais appeler les parents de David pour le vérifier.
- Mauffy : Non, laisse ! Je m'en occupe.
- Vous : Pourquoi ? Ça t'ennuie que j'appelle chez ton copain ?
- Mauffy : Non, mais ils vont trouver ça bizarre que t'appelles.
- Vous : Qu'est-ce qu'il y a de bizarre à demander si le bulletin de David est arrivé ?
- Mauffy : Je sais pas, mais ils sont bizarres ses parents. J'ai pas envie de me taper la honte pour une histoire de bulletin.
- Vous : Moi, c'est ton attitude que je trouve bizarre, Mauffy. La situation me paraît pourtant simple : ton bulletin n'est pas arrivé au bout de deux semaines. Tu ne sais pas si les autres élèves de ta classe l'ont reçu. Je veux m'en informer auprès de l'un d'eux. Quoi de plus normal ? Si les parents de David sont bizarres, j'appelle ceux d'Ingrid.
- Mauffy : Bon, d'accord. Mais...
- Vous, après un temps de silence : Mais quoi ? Je t'écoute.
- Mauffy : Non, rien !
- Vous : Tu commences des phrases et tu ne les finis pas. J'ai de plus en plus l'impression que tu me caches quelque chose.
- Mauffy : Tu ne me fais pas confiance ?
- Vous : Souvent, si. Mais là, ton comportement ne m'y incite pas. Et ça me contrarie beaucoup parce que la confiance entre nous, pour moi, c'est essentiel.
- Puis, après un long silence : Tu as quelque chose à me dire, Mauffy ?
- Mauffy se met alors à pleurer. Vous vous approchez lentement et prenez sa main.
- Vous : Je t'écoute, Chouchou.
- Mauffy, sanglotant : Je t'ai menti maman.
- Vous : Ça me fait de la peine mais j'apprécie surtout que tu me le dises enfin. Ça rétablit une part de ma confiance. Vas-y, raconte !
- Mauffy : D'accord mais, promets-moi de ne rien dire à Papa.

— Vous : Je ne peux pas te promettre ça. Ton père et moi avons, autant l'un que l'autre, besoin de ta sincérité. Il est normal que tu aies des petits secrets ; c'est pas ça la question. Mais s'il y a des choses importantes qui nous concernent, et si tu ne nous le dis pas, alors on va finir par se méfier. Et ça, je trouve que ce serait dommage d'en arriver là entre nous. Qu'est-ce que t'en penses ?

— Mauffy : Je sais pas.

— Vous : Je suis désolée d'insister Chouchou, mais j'ai besoin de savoir ce que ça vaut pour toi la confiance.

— Mauffy : Ben, tu sais bien. Je sais que c'est important, mais je savais pas quoi faire. Je l'ai reçu, le bulletin. C'est la cata. J'ai fait un trimestre dégueulasse. J'avais la trouille de vous le montrer.

— Vous : Mais tu te doutais bien qu'on le verrait un jour ou l'autre, quand même ? !

— Mauffy : Oui, vaguement. Mais j'espérais que vous laisseriez tomber. De toute façon, j'ai l'impression que vous vous en foutez de ce que je fais à l'école ; vous ne m'aidez jamais à faire mes devoirs. Vous êtes juste bons à critiquer quand j'ai des mauvaises notes.

— Vous : Je trouve ça dur ce que tu dis, et un peu injuste aussi. C'est vrai que cette année, avec le travail de ton père et mes cours par correspondance, on a été moins attentifs. Sûrement pas assez. En t'écoutant, c'est évident, maintenant. Il faut qu'on en discute tous les trois avec papa.

— Mauffy : Tu vas lui dire alors ?

— Vous : Je pense que ce serait bien que ce soit toi qui le fasses. On verra ensemble après, comment t'aider et être plus présents. T'es d'accord ?

— Mauffy : Ouais, ok.

À suivre...

Analyse

1. Pourquoi dans cet exemple est-il pertinent d'opter pour la transparence ?

.....

Réponse : La SOS tente de projeter la relation dans un avenir meilleur. Cette stratégie est délicate à conduire, mais le plus dur reste à faire : que chacun se montre digne de confiance au quotidien n'est pas un art mineur.

2. Comment la mère traite-t-elle les différents prétextes annoncés par son enfant afin qu'il se dévoile ? Quelles différences notez-vous avec la stratégie du faux-naïf ?

.....

Réponse : Dans cet exemple traité avec la stratégie osée de la sincérité, on peut constater quelques spécificités liées au cas particulier. La première est que, même si les prétextes ont été traités de manière sensiblement plus corrosive que dans la stratégie du faux-naïf, il n'a pas été nécessaire de pousser l'argumentation jusqu'à la démonstration de la preuve. Mauffy a cédé sans trop de résistance, car la perspective de son entêtement lui a semblé pire que le dévoilement. Pour sauver son image, il vaut mieux parfois ne pas trop s'obstiner dans une position indéfendable. Seuls les Mauffies intelligents et pas démesurément orgueilleux ont la lucidité de renoncer à temps à l'objet réel (face à Fiffy) ou bien à l'image de bonne foi en plus de l'objet réel (face à vous). Les autres se sabordent stupidement.

QUELLE DIFFÉRENCE AVEC LA STRATÉGIE DU FAUX-NAÏF ?

Notons une fois de plus qu'en termes d'image, il y a un crescendo de la perte de crédibilité. Au début, et ce malgré son imposture, Mauffy peut espérer une image de droiture. Tant que ses prétextes ne sont pas bousculés, son espoir peut sembler réaliste. Puis, face à un interlocuteur résistant, dès les premières égratignures de la forteresse des prétextes, Mauffy pressent qu'il va falloir « se battre » sur deux fronts : celui qui concerne la quête de l'objet réel ; et celui aussi qui concerne son image de personne de bonne foi.

.../... —

.../...

Si cela se gâte parce que les prétextes sont trop fragiles, en général Mauffy renonce d'abord à l'objet réel pour ne se consacrer qu'à « sauver les meubles ». Le mobilier de Mauffy, c'est sa réputation. Si on peut parler de patrimoine social, on peut dire que face à un interlocuteur qui pratique la stratégie du faux-naïf, Mauffy n'est pas à la rue. Il s'en sort plutôt pas mal au niveau de son image. En revanche, il n'augmente pas son capital (échec quant à l'objet réel). Alors que lorsque vous pratiquez la SOS, Mauffy a, à la fois plus à perdre et plus à gagner. Plus à perdre, parce que son image ne pourra faire l'économie du doute explicite quant à sa bonne foi. Et plus à gagner, parce qu'en cas de succès de la stratégie osée de la sincérité, la relation évoluera vers plus d'authenticité. Dans la SOS, vous tentez d'exercer une influence sur la motivation de Mauffy. Vous essayez de le sensibiliser à un but qui n'était pas le sien initialement. L'objet de la conscientisation concerne les avantages et les inconvénients de la mauvaise foi dans les relations. Partisan de la SOS, vous pensez pouvoir convaincre Mauffy qu'il a davantage intérêt à dire ce qu'il veut plutôt qu'à le cacher.

3. Quel avantage percevez-vous dans cette stratégie ?

.....
.....

Réponse : Découvrir un mauvais bulletin est un enjeu ponctuel. J'ose espérer qu'il ne prime pas sur la qualité des relations parents/enfant. Mais il est peu probable que l'enfant en ait eu clairement conscience avant que sa mère l'incite à cette réflexion. La peur d'être grondé(e), ne permettait guère à l'enfant de voir plus loin que le bout de son nez. Il n'est pas rare que l'enjeu de l'objet réel soit dérisoire au regard des perturbations que la mauvaise foi engendre. Mauffy a très souvent une vision à court terme (limbique). Métacommuniquer dans la SOS consiste en quelque sorte pour Mauffy, à élargir son champ de perception de la relation. En la projetant dans une logique de développement durable, vous tentez de responsabiliser votre interlocuteur quant à l'avenir de

la relation. L'écologie de la relation est au cœur du débat de la SOS. Il s'agit d'identifier la mauvaise foi comme une des pollutions qui dégradent la qualité du lien.

Êtes-vous prêt(e) à accueillir la vérité ?

À partir du moment où la vanne est ouverte, les informations circulent. Elles sont d'ailleurs plus ou moins difficiles à entendre et à digérer. Les moments de vérités sont souvent redoutés. C'est la répétition des expériences sociales sincères et vécues négativement, qui incitent à se réfugier dans le monde plus secret de la mauvaise foi. En cela, elle est une forme légère et sélective d'autisme. Bien que procédant d'un acte de communication, la mauvaise foi peut être considérée comme un symptôme d'un déficit qualitatif et/ou quantitatif de communication. Dans les relations de proximité affective (celles qui justifient davantage la pratique de la SOS), la mauvaise foi est souvent la partie émergée d'un iceberg d'incommunicabilité. Lever le tabou d'un manque ponctuel de sincérité peut apporter un renouveau plus profond dans la relation si chacun profite de l'occasion pour dire enfin ce qu'il (elle) ne dit jamais, par peur, par pudeur, par intérêt mal calculé... quelle qu'en soit la cause. Mais encore faut-il que crever un abcès ne soit pas vécu comme un insupportable « grand déballage ». Sans quoi, le limbique se chargera de comptabiliser une expérience supplémentaire qui pseudo-justifiera de ne surtout pas recommencer. Le système se renforcerait, hélas. Voilà pourquoi cette grande métacommunication doit s'inscrire dans la logique d'une communication respectueuse. La souplesse dans la forme, une bonne dose d'allocentrage, une écoute active de qualité, un ton qui respire l'empathie, et tout ce qui concourra à donner à

votre interlocuteur le sentiment d'être respecté... Tout cela contribuera à rendre possible ce genre de moments forts et nourrissants dans une relation.

Faites le point

Reprenons une des spécificités de l'exemple que l'on vient d'analyser. À un moment, Mauffy tente un baroud d'honneur pour sauver la face et lance : « Tu ne me fais pas confiance ? »

- Que répondez-vous à un proche qui vous pose la même question ?

.....

En disant cela, Mauffy espère que vous n'assumerez pas votre part de méfiance. La plupart des gens, face à ce type de remarque, répondent une phrase très contradictoire qui commence souvent par « Si, mais... ». Soit dans la dynamique pure de la stratégie du faux-naïf, soit dans la phase faux-naïf qui précède le dévoilement dans la stratégie osée de la sincérité, on peut être amené(e) à gérer cette métacommunication assez provocatrice de Mauffy. Voici quelques versions, histoire d'alimenter la réflexion sur ce thème :

— Mauffy : Tu m'accuses ?

— Vous : Je ne t'accuse pas, Mauffy. Je cherche à comprendre. Comme tu es le principal concerné dans cette histoire, j'attends de toi que tu m'aides à comprendre. Si tu me refusais ton aide, je serais effectivement tenté de penser que tu veux me cacher quelque chose. As-tu quelque chose à me cacher ?

— Mauffy : Non.

— Vous : Alors s'il te plaît, réponds à ma question !

— .../...

— Mauffy : T'es de la police ?

— Vous : Pas besoin d'être flic pour s'intéresser à ce que tu me dis.

— Mauffy : Oui mais c'est gênant toutes ces questions.

- Vous : Pourquoi c'est gênant ? Tu as quelque chose à me cacher ?
- Mauffy : Non.
- Vous : Alors, je t'écoute
- .../...

Dans notre cas scolaire et familial, il y a un autre point intéressant à considérer. Il s'agit du fait que lorsque le masque tombe, des vérités inédites peuvent se révéler. Que l'objet réel soit exprimé n'est pas très surprenant au cours d'une SOS bien menée. En revanche, dans le flux de sincérité qui émane de votre initiative, on peut s'étonner de voir apparaître une vérité d'une autre nature, et qui n'a de prime abord aucun lien direct avec les enjeux de la mauvaise foi. Et pourtant... Je parle du reproche que l'enfant fait à ses parents « vous vous en foutez de ce que je fais à l'école... ». C'est une bien mauvaise surprise pour le parent. Et c'est aussi une information précieuse qui en dit long sur la part de responsabilité des parents dans ce qui a conduit leur enfant à s'éloigner du chemin de la transparence.

Autre exemple

Je vous propose de voir un autre exemple traité en stratégie osée de la sincérité. Je pense que la relation amicale qui vous unit à Julie (voir chapitre 2) mérite mieux que d'être traitée seulement en faux-naïf. Elle pourrait justifier de prendre le risque de la transparence. Mais est-elle prête à évoquer clairement sa peur de l'eau ? Nous sommes dans l'impossibilité d'en avoir la certitude. La SOS ne peut faire l'économie d'une prise de risque. Il faut avancer patiemment, démarrer en faux-naïf et tester la réactivité de Julie à votre désir d'ouverture. À vous de jouer... Elle a déjà épuisé une demi-douzaine de prétextes quand vous lui proposez :

- Vous : Et si on allait au lac de Saint-Rémy, alors ?
- Julie : Mais t'es chiant(e) à la fin ! Pourquoi on n'irait pas se promener en forêt ou faire autre chose ?
- Vous : Moi, j'avais envie d'aller nager. Mais si tu préfères autre chose, pourquoi pas... En tout cas, c'est pas une raison pour m'agresser comme tu le fais.

- Julie : Mais c'est toi qui m'agresses avec ton insistance.
- Vous : Et qu'est-ce qu'il y a d'agressif dans mon insistance ? Tu me dis que t'as pas de maillot, je te propose de t'en prêter un, de t'en offrir un. Tu n'aimes pas le chlore, je te propose d'aller au lac. En quoi je t'agresse ? À aucun moment tu ne m'as dit que tu ne voulais pas aller nager. Si c'est le cas, pourquoi tu ne me le dis pas clairement ?
- Julie, encore un peu agressive : Eh ben, voilà, je te le dis. Je ne veux pas aller nager.
- Vous : Tu vois, si tu me l'avais dit tout de suite, je n'aurais pas insisté. Alors toutes ces histoires de maillot et de chlore, c'était du pipeau ?
- Julie ne répond pas. Son visage se ferme.
- Vous : Juju, on est potes depuis longtemps. Je comprends pas pourquoi tu m'as baratiné(e). Je ne te le reproche pas. Mais je croyais que tu me faisais plus confiance que ça ?
- Julie : Mais ça n'a rien à voir avec toi.
- Vous : C'est quand même bien à moi que tu caches quelque chose. Est-ce que t'es vraiment sûre de vouloir garder ça pour toi ? Je suis pas idiot(e) ; ta réaction me laisse deviner qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Tu veux m'en parler ?
- Julie, après 10 longues secondes de silence : C'est pas facile.
- Vous, après 3 nécessaires secondes de silence : Si tu ne le sens pas de le faire, je ne veux pas t'y pousser. Pour moi, le principal c'est qu'on ne se mente pas. Mais si tu veux m'en dire plus, j'espère me montrer digne de la confiance que tu me feras.
- Julie : C'est sympa. Excuse-moi d'avoir été méchante, mais je suis hyper irritable sur ce sujet.
- Vous : Je ne suis pas sûr(e) qu'il s'agisse de méchanceté. C'est quoi exactement ce sujet qui t'irrite ?
- Julie : J'ai honte d'en parler.
- Vous : Tu crois vraiment que je vais me moquer de toi si tu me dis de quoi tu as honte ?

- Julie : C'est peut-être idiot, mais je le crains, oui.
- Vous : Ça t'est déjà arrivé d'en parler et qu'on ricane bêtement de ce que tu as l'air de considérer comme un défaut ?
- Julie : Je n'en ai pas vraiment parlé à quelqu'un. Mais certains l'ont deviné et je me suis sentie ridicule, tellement nulle.
- Vous : Et tu crois que je réagisrais comme eux si tu me le confiais ?
- Julie : Peut-être pas.
- Puis après quelques secondes de ce précieux silence à qui vous n'avez pas voulu couper la parole, Julie vous offre une marque de confiance et une part de son fardeau. Ses joues sont rouges, elle transpire, elle a chaud, son cœur bat plus fort : En fait, j'ai peur de l'eau.
- Vous : Tu dis ça comme si c'était une tare, Julie. Mais je ne vois rien de ridicule ou de honteux dans ta peur.
- Julie : Tu dis ça pour me rassurer.
- Vous : Un peu oui, c'est vrai. Mais ça n'enlève rien à la sincérité de ce que je t'ai dit. Je pense que ce serait bien que tu n'aies plus honte de ça.
- Julie, surprise de votre réaction : Merci, mais les autres ne pensent pas comme toi.
- Vous : Je ne sais pas de qui tu parles quand tu dis « les autres », mais on dirait bien que tu me classais dans ce paquet il y a cinq minutes.
- Julie laisse échapper un sourire.

Ce genre de communication peut participer au recul cognitif qui amorce un changement de représentation. La dimension sociale de sa petite phobie a été partiellement apaisée par la tolérance et l'empathie dont vous venez de faire preuve. Mais elle n'a pas complètement tort ; ce paquet, dont vous ne faites pas partie, comporte quand même quelques êtres intolérants qui peuvent nourrir ou renforcer son sentiment de honte. Il y a comme cela de nombreuses imperfections qui sont socialement très méprisées. Je pense notamment à la timidité, l'illettrisme, l'alcoolisme, la dépression... et bien d'autres exemples dont je ne peux faire la liste ici.

Certains assument leur incapacité, d'autres pas. Vous avez aidé Julie à relativiser son complexe. Je vous laisse poursuivre dans l'intimité votre touchante conversation.

Les deux exemples que nous avons évoqués dans ce chapitre présentent des personnages assez sympas. Leur objectif caché semble peu préjudiciable pour autrui. Que faire quand Mauffy est plus nuisible dans ses intentions ? Voyons les « méchants », maintenant ?

La transparence face à la mauvaise foi plus nuisible

Tout le monde, il est bon ; tout le monde, il est Mauffy !... Titillons un peu le dogme de la bonté intrinsèque de l'être humain ! Ma pratique de psychothérapeute m'a permis de mieux percevoir une partie de ce qui est caché en nous. Au cours de ce périple dans les obscurs méandres de nos âmes, j'ai acquis une connaissance qui flirte avec la certitude. Au plus asocial des comportements humains, au plus préjudiciable ou abominable des actes qu'un être puisse poser, correspond une cause qui ne relève pas d'un choix authentique. Tous les actes de nuisance apparemment gratuite sont régis par une logique limbico-reptilienne. Cette logique répond à des lois biomécaniques d'autorégulation que j'ai sommairement évoquées dans l'apport théorique sur les neurosciences. Il ne s'agit pas pour autant de déresponsabiliser les acteurs délinquants, mais de ne pas céder à la tentation de ne voir en eux que des monstres ayant perdu toute humanité. L'environnement structurant de leur enfance est déterminant dans leurs comportements d'adultes. Sur l'échelle de la mauvaise foi, les nuisances vont de zéro à l'infini. Plus le préjudice est grave pour autrui, moins on est humainement enclin à faire preuve d'égards

envers Mauffy. Et je dois reconnaître que lorsque je suis face à quelqu'un dont je devine qu'il veut me berner, je suis spontanément poussé à perdre une bonne partie de mon empathie. Même s'il est humainement compréhensible qu'on soit choqué ou blessé par l'entreprise manipulatrice des personnes de mauvaise foi, elles n'en méritent pas moins notre respect et une certaine dose de compassion. Je conviens que c'est plus facile à dire qu'à ressentir authentiquement. Dans la mesure où l'état d'esprit le permet, essayons quand même de pousser le curseur un peu plus loin, pour voir si la SOS peut encore être pertinente face à un interlocuteur plus « vorace ».

La SOS face à un kamikaze de la mauvaise foi

Afin de faciliter la comparaison de traitements, je réitère le choix de voir ensemble comment gérer en stratégie osée de la sincérité un cas que nous avons déjà traité en stratégie du faux-naïf. Prenons celui, plus fraudeur, de l'employé qui a falsifié deux factures (voir chapitre 1). Comme vous le savez, le début de la communication est identique dans les deux approches...

— .../...

— Mauffy : Vous me prenez pour un voleur ? Allez, dites-le !

— Vous : Non, il n'y a rien qui peut me permettre d'affirmer une chose pareille. Mais vous me donnez toutes les raisons de penser que vous êtes objectivement quelqu'un qui, maintenant, refuse de coopérer dans le constat des faits. Pourquoi ne pas regarder cette facture et me dire si vous pensez que sont écrits avec une encre différente, le 1 des centaines et le 77 qui suit ?

— Après un court silence, Mauffy saisit sèchement le document et y porte son regard : Peut-être bien, oui. On dirait que c'est pas tout à fait pareil. Alors vous allez m'accuser ?

— Vous : Je ne sais pas qui a fait quoi. Mais il me semble clair que cette facture a été corrigée manuellement. Êtes-vous d'accord avec ça ?

— Mauffy : Apparemment oui, mais ça ne prouve rien.

- Vous : Qui a pu faire ça et pourquoi ?
- Mauffy : J'en sais rien, moi !
- Vous : Il vaudrait mieux que nous le sachions, vous et moi. Le service compta n'aura pas la même patience que moi. D'autant que j'ai une deuxième facture que vous m'avez remise qui comporte le même genre d'anomalie. Comment vous expliquez ça, Mauffy ?
- Mauffy : C'est un coup monté, un complot.
- Vous : Cette machination profiterait à qui ?
- Mauffy : J'en sais rien, je vous dis !
- Vous : Mauffy, les faits semblent accablants. Cette hypothèse d'un complot m'oblige à vous accorder le bénéfice du doute. Mais je ferai tout mon possible pour connaître la vérité parce que je n'accepte pas dans mon service, que quelqu'un cherche à me tromper. Et si en poursuivant ma recherche, j'apprends que quelqu'un m'a menti, alors je serai intransigeant. Qui que soit cette personne, il vaudrait mieux pour elle qu'elle me le dise car j'en conclurai qu'il est peut-être possible de repartir sur les bases d'une relation de confiance. M'avez-vous menti, Mauffy ?
- Mauffy baisse les yeux sans dire un mot. Le silence est pesant...
- Vous : Votre silence en dit long. Mais il ne dit pas tout. Il est encore temps de parler. Je suis prêt à vous écouter.
- Mauffy : D'accord, vous avez gagné. J'ai menti.
- Vous : Merci de cet aveu. Pour l'instant, je n'ai gagné que l'espoir de travailler ultérieurement dans la franchise avec vous. Mais vous pourrez peut-être, vous aussi, être gagnant si nous allons plus loin. Vous pouvez me dire pourquoi vous avez fait ça ?
- Mauffy : Je ne vois pas pourquoi vous me posez cette question-là. Je l'ai fait, je me suis fait piquer. J'attends la sanction. Basta !
- Vous : Et quand le chat ne sera plus là, les souris danseront de nouveau ?
- Mauffy : Qu'est-ce que vous voulez dire ?
- Vous : Je veux dire qu'une sanction pose les relations dans le cadre d'un rapport de forces. Un jour, l'un gagne et l'autre perd. Le lendemain, ce sera

peut-être la même chose ou l'inverse. Impossible dans cet état d'esprit de construire une relation de confiance. Il se trouve que c'est comme ça que j'aime travailler. Et c'est une offre que je vous fais. Voilà pourquoi j'aimerais comprendre les raisons de votre acte. Ça vous surprend, vraisemblablement.

— Mauffy : Oui, je ne suis pas habitué à ça. La raison de mon acte, comme vous dites, elle est simple. J'ai besoin d'argent. Et c'est pas avec ce que je gagne ici que je vais pouvoir vivre comme j'ai envie.

On pourrait arrêter là ce dialogue qui illustre la pratique et le succès de la SOS. Mais la logique de cette approche incite pourtant à aller plus loin. Poursuivons-la !

— Vous : Je conçois que votre salaire puisse vous sembler insuffisant. Je constate aussi qu'en fonction de vos qualifications et vos résultats, il n'est pas inférieur à ceux de vos collègues. Je considère que votre travail actuel est très correct. Je vous l'ai déjà dit. Mais il ne justifie pas de vous payer davantage. Pourtant, il y a de la place pour les personnes motivées et ambitieuses dans cette entreprise.

— Mauffy : Vous voulez dire que je pourrais gagner plus ?

— Vous : Ce serait donnant/donnant. Je ne peux m'y engager maintenant. Mais si vous me dites aujourd'hui que vous êtes intéressé par des responsabilités plus importantes, que vous êtes prêt à acquérir les compétences d'un poste plus élevé, alors je veux bien essayer de l'envisager.

— Mauffy : C'est vrai ? Vous feriez ça pour moi ?

— Vous : Non. Pas plus pour vous que pour un autre. Je l'ai toujours fait quand je pense qu'il y a un intérêt partagé pour un employé et pour l'entreprise. Et je ne le ferai que si et seulement si les faits me montrent que j'ai raison de miser à nouveau sur votre honnêteté. Dans le cas contraire, j'arrêterais là les frais de ma naïveté et je mettrais en œuvre toute l'armada de sanctions administratives et pénales, en proportion des faits et de la récidive.

— Mauffy : Message reçu. Et les factures, qu'est-ce que vous allez en faire ?

— Vous : Que voulez-vous que j'en fasse ?

- Mauffy : Je sais pas. C'est vous le chef.
- Vous : Si vous voulez de la promotion dans cette boîte, il va falloir penser aux conséquences des actes. Que se passera-t-il d'après vous, si je passe ces factures en comptabilité ?
- Mauffy : Je risque d'avoir de graves ennuis, je suppose. Mais ce serait injuste de ne pas être remboursé de mes frais.
- Vous : Avez-vous une autre solution ? Et compte tenu des circonstances, trouvez-vous ça aussi injuste que vous le dites ?
- Mauffy : Bon, ça va.
- .../...

Il s'en sort bien. Trop bien, penseront sûrement certains. Mais ceux-là, en renonçant à la stratégie osée de la sincérité dans ce type de cas, s'interdiront de miser sur la capacité d'autrui à changer. À tort ou à raison, dans la SOS on décide de donner une seconde chance à quelqu'un qui ne s'est pas montré digne de confiance. Dans cet exemple, vous ne vous êtes laissé(e) abuser sur aucun prétexte. Vous n'avez pas cédé sur l'objet réel. Certaines contraintes administratives ont même obligé Mauffy à ne pas être remboursé de ses frais réels. Votre image vis-à-vis de Mauffy est probablement celle d'une personne ferme, respectable, indulgente, ouverte et humaine. Vous avez certes perdu l'illusion que votre collaborateur était digne de confiance par le passé. Mais vous vous êtes donné les moyens de tester s'il le sera dans l'avenir. Vous avez peut-être renforcé sa motivation, vous l'avez dynamisé pour qu'il donne plus de lui-même dans son travail, et ce, dans une perspective gagnant/gagnant.

Avantages de la Stratégie Osée de la Sincérité

Pas de risque : pas de gain ! Sans prendre le parti de la transparence, donc sans risquer la stratégie osée de la sincérité, on n'accède pas à l'objet réel. Dans la stratégie du faux-naïf, Fiffy s'interdit d'en expliciter le contenu. Or, ce tabou entretenu ne permet pas d'aller

plus loin. C'est pourtant grâce à cette périlleuse évocation que le communicant SOS peut, à travers la discussion sur le pourquoi de l'objet réel, aller sonder le besoin derrière l'attente. L'objet réel (l'attente) de l'employé faussaire est d'escroquer son entreprise de quelques euros, au fil des « opportunités ». Son besoin est d'avoir plus de moyens (d'argent, pourquoi pas) pour vivre mieux. Dans ce contexte professionnel, on se gardera d'aller fouiller dans le pourquoi du pourquoi. Ce besoin est recevable car sociable, au sens de compatible avec une relation contractuelle gagnant/gagnant. Lui permettre de s'investir différemment dans son travail pour un meilleur salaire est un moyen plus efficace et plus social pour satisfaire son besoin. Idem pour l'enfant dont l'objet réel est de cacher son bulletin. Son besoin est d'une présence parentale accrue et d'un suivi scolaire lui permettant de mieux réussir. La stratégie du faux-naïf ne permet pas de l'identifier. La stratégie osée de la sincérité le permet parfois.

La parabole chrétienne de la gifle ne coïncide avec ces cas, que dans la mesure où on considère la blessure narcissique de la trahison ; et le risque pris de miser à nouveau sur la confiance, quitte à être trahi encore. Dans cette histoire de factures, Mauffy a essayé d'abuser son manager et son entreprise. Il a échoué. Mais peut-être n'en est-il pas à son coup d'essai. D'autres factures sont peut-être passées entre les mailles du filet, avant. C'est possible. Dans cette phase atypique de transparence, il pourrait être intéressant de poser simplement la question à l'employé. Cela pourrait être un bon test. Il vous appartient de choisir de prendre ou pas le risque de miser sur l'honnêteté de quelqu'un qui s'est montré malhonnête. C'est même ce choix qui doit déterminer l'option de gestion de la mauvaise foi.

Peut-être êtes-vous choqué(e) que Mauffy n'ait pas été davantage sanctionné. Si tel est le cas, je me permets une question : avez-vous déjà menti ? Pourquoi je vous interroge ? Parce que quitte à prendre des paraboles chrétiennes, j'aime assez bien celle que je paraphrase ainsi : « Que celui ou celle qui n'a jamais été de mauvaise foi, lui jette la première pierre ! » Ouverture ou fermeture ? La sanction peut-elle ouvrir et construire ? Cette question est particulièrement importante dans les communications à teneur conflictuelle. Pour ma part, je suis intimement convaincu de la pertinence de la sanction dans de nombreux cas. Ce propos, il y a à peine quelques années, paraissait réactionnaire ou fasciste. Un peu moins maintenant. Je l'assume complètement, ne me reconnaissant ni « réac » ni facho. Persévérant dans l'idée de considérer la sanction comme un moyen, une question relative et pragmatique ne cesse guère de m'habiter : quel est le meilleur moyen d'obtenir ce que je veux ? Et par extension : quelles peuvent être les conséquences de tel moyen au regard de l'atteinte de mon but ? La sanction ne fait pas exception à ce souci. Est-elle donc, dans ce contexte, le meilleur moyen d'obtenir ce que je veux ? Si j'opte pour la SOS, c'est que j'ai un objectif ambitieux. La prise de risque est proportionnelle à l'ambition de l'objectif.

Projetant la relation dans une perspective de développement durable, la SOS est nécessairement liée à la notion d'investissement. Tout investisseur doit savoir qu'il ne rentabilisera peut-être pas sa mise. Cette logique est hélas peu accessible aux personnes craintives, échaudées par les relations, aigries par les déceptions, bref... meurtries par une succession d'expériences désagréables. Sur le

mode limbique qui prédomine alors, après quelques trahisons, on pense amèrement : « À coup sûr, un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ! Dans la vie, on ne peut faire confiance à personne ! » Plus le nombre et l'intensité des expériences mal vécues sont grands, plus on tend à cultiver l'amalgame. Au fur et à mesure, ces répétitions de scénario confortent cette idée que la confiance est une erreur, une bêtise ou, pour le moins, un pari naïf. Le nez dans le guidon, on ne peut plus guère se donner une chance de vivre des relations ouvertes et reposantes. Comment ne pas vivre sur le pied de guerre quand on pense que l'homme est un loup pour l'homme ? Ce type de renoncement nous guette à différentes étapes de nos vies. Une amertume de plus peut verrouiller ce qui n'était déjà plus tout à fait ouvert. La stratégie osée de la sincérité peut pousser sa prétention jusqu'à être une clef pour serrures rouillées.

Mais encore faut-il être psychologiquement prêt à prendre encore des risques, malgré tout. J'espère que vous pouvez l'envisager, car la vie sans le risque, je crois qu'elle flirte avec la mort... Ce ne sont pas là des propos sombres ou funestes, mais le fruit d'une réflexion sur le mouvement. La peur et l'immobilisme qu'elle tend à sécréter sclérosent l'audace et le goût de vivre¹. Face à quelqu'un de mauvaise foi, la SOS peut permettre d'aller très loin dans l'élaboration d'une relation de qualité, malgré le contexte *a priori* défavorable de la tentative de duperie de Mauffy. La SOS est l'approche qui donne le plus de satisfaction quand elle est adaptée à la situation, autrement

1. Pour se libérer de ses peurs, lire *Surmonter ses peurs*, Hervé Magnin, 2008, Éditions Jouvence.

dit quand elle marche. Mais, comme je l'ai expliqué plusieurs fois, cette stratégie de communication n'est qu'une option parmi d'autres. À chaque situation, vous avez un choix à faire...

Il existe encore une autre modalité (plus classique) qui reste dans la logique de transparence. Mais elle bascule davantage dans un rapport de forces. Là, on change vraiment de registre en quittant les approches diplomatiques. La stratégie du faux-naïf et la stratégie osée de la sincérité sont des modes de gestion dites cognitives, au sens où c'est à travers des mots, des idées, des paroles qu'on tente d'influencer l'interlocuteur dans le sens de nos objectifs. L'approche qui va suivre n'est pas vraiment « diplomatique » ; elle s'inscrit davantage dans une perspective coercitive ou répressive. C'est principalement une gestion comportementale de la mauvaise foi. Cette fois, les actes prennent le pas sur les mots. On ne tente plus d'échapper au rapport de forces ; on entre délibérément dedans. Il est essentiel d'être extrêmement stratège dans cette approche, car il y a potentiellement beaucoup à perdre. On pourrait affubler cette stratégie du qualificatif « procédurière ». Elle entre dans la catégorie plus générale des stratégies comportementales. Découvrons-les ! Elles sont particulièrement utiles quand la méfiance s'impose.

Passez à l'action quand la méfiance s'impose

Qu'on ait tenté ou non la stratégie osée de la sincérité (SOS), on peut estimer parfois qu'il est illusoire d'essayer de jouer la carte de la confiance avec quelqu'un qu'on juge retors et déterminé à obtenir ce qu'on ne veut pas lui céder. Dans la stratégie du faux-naïf déjà, nous étions dans une configuration voisine. La stratégie du faux-naïf se justifie d'une part, par le renoncement anticipé à toute forme de transparence constructive ; et d'autre part, par le sentiment qu'elle dissuadera Mauffy d'obtenir ce qu'il veut. Cette seconde condition s'appuie sur la hiérarchie suivante : pour Mauffy, le plus souvent, l'objectif d'une image sociale clean est plus important que l'objet réel. C'est justement parce que dans la plupart des cas, Mauffy tient plus à sa crédibilité sociale, qu'il renonce à l'objet réel dans la stratégie du faux-naïf. Or, une motivation particulièrement forte, voire obsessionnelle, peut amener la personne de mauvaise foi à inverser

l'ordre d'importance de ces deux préoccupations. Il peut alors risquer de passer pour ce qu'il est à cet instant précis : quelqu'un de mauvaise foi. Dans le cas où la duplicité devient évidente pour chacun, Mauffy peut changer d'attitude et de stratégie. S'il tient mordicus à l'objet réel, il peut devenir menaçant et d'une grande clarté quant à ce qu'il veut. L'objet réel n'est plus un secret pour personne. De toute façon, à ce stade-là, un bras de fer s'engage. Le rapport de forces est inévitable. Jusqu'à maintenant, nous avons vu des formes plutôt horizontales de traitement de la mauvaise foi ; envisageons maintenant les formes verticales, c'est-à-dire celles dans lesquelles on prend position dans l'axe dominant/dominé.

Les stratégies comportementales : des actes en complément des mots

Ces approches n'ont rien de spécifique à la gestion de la mauvaise foi. On peut les employer dans différentes situations, notamment face à des interlocuteurs de bonne foi. Je propose de résumer une stratégie comportementale au simple fait de répondre à une situation par des actes. On peut la définir aussi par opposition à une stratégie de paroles, bien qu'elles puissent être toutes deux complémentaires.

Souvent par déficit de moyens, par méconnaissance du pouvoir des mots, certaines personnes agissent trop vite pour couper court au dialogue dont ils préjugent de l'inefficacité. Ce faisant, je constate souvent qu'ils renoncent prématurément à faire usage d'une large palette de moyens qui pourraient très probablement éviter la bagarre. Je considère qu'on doit recourir aux stratégies comportementales

tardivement, voire de façon ultime. Mais la plupart des gens ignorent le contenu de cette palette que vous connaissez mieux maintenant. La stratégie comportementale est trop spontanément l'arme de ceux qui sont assez fermes sur le fond et pas assez souples dans la forme. En caricaturant le recours excessif à cette manière de gérer les conflits, on peut rappeler le titre d'un film réalisé par Michel Audiard : « Elle cause plus, elle flingue. » Infiniment moins cocasses et dramatiquement moins fictifs, les sempiternels conflits (israélo-palestiniens au Moyen-Orient, hindous-musulmans dans la région du Cachemire, et autres...) voient chroniquement alterner des phases fébriles de dialogue avec des actions belliqueuses de part et d'autre qui se répondent sans cesse.

Guerre, recours à des forces coercitives, sanction, agression physique, fermeture de porte, obstructions en tous genres, cessation de paiement, rupture de contrat, grève, fin de non-recevoir, arrêt des négociations, plainte pénale... La liste des modalités comportementales d'opposition serait longue à compléter. Leur point commun est qu'elles s'opposent concrètement à la volonté d'autrui.

Si quelqu'un obtient, sans inconvénient majeur, ce qu'il veut à travers des modalités nuisibles socialement, son cerveau limbique intègre que son choix est bon, c'est-à-dire rentable en termes de comptabilité psychique. Alors, il reproduit le schéma qui lui procure la sensation de satisfaction. Du moins tant que les conséquences de son comportement sont décodées comme satisfaisantes.

Dans la SOS, on tente de recruter le mode néocortical de Mauffy pour que le cerveau décode les conséquences de la mauvaise foi

comme insatisfaisantes à long terme. La notion de développement durable étant peu accessible sur le mode limbique, la SOS nécessite d'interpeller, de stimuler l'intelligence en sommeil de Mauffy. Il s'agit de faire émerger des réponses de type gagnant/gagnant pour encourager l'interlocuteur à trouver de la satisfaction, et même davantage de satisfaction, dans des modalités de bonne foi.

En revanche, la stratégie du faux-naïf et la stratégie comportementale ont en commun de traiter directement avec le limbique de Mauffy. L'idée est que le cerveau limbique intègre, en termes de vécu émotionnel, que la réponse de mauvaise foi est globalement désagréable dans le contexte. Contrairement à l'ascension mentale de la stratégie osée de la sincérité, dans les autres approches, on reste plombé au niveau limbique. C'est ce cerveau qui doit décoder les conséquences insatisfaisantes dans la stratégie du faux-naïf et la stratégie comportementale. Faute de pouvoir développer un débat raisonnable sur ce qui se joue dans le processus relationnel empreint de mauvaise foi, ces deux approches permettent plus de gérer un comportement dérangeant que de communiquer authentiquement avec un individu.

Comment mettre en œuvre une stratégie comportementale ?

Il y a deux préalables à considérer avant de mettre en œuvre une stratégie comportementale :

- s'assurer que plus rien n'est possible en termes de dialogue ;
- estimer les forces en présence.

Bien évaluer la situation

Quand la diplomatie a échoué, il me semble pertinent d'envisager une stratégie comportementale. Envisager ne signifie pas mettre en œuvre et s'engager. Envisager, c'est concevoir qu'il est peut-être souhaitable de mettre en œuvre et de s'engager. Je veux résolument et catégoriquement signifier par-là, qu'il est irresponsable, inconséquent, voire donquichottesque, de faire le mariolle devant un costaud qui va vous en coller une, vite fait, bien fait. L'impulsivité et l'orgueil sont pourtant farouchement et aveuglément opposés à ce calcul. Le couple limbico-reptilien est une source intarissable de dérives regrettables. L'agacement, ou toute réactivité épidermique face à Mauffy, peut pousser quelqu'un à la violence. Si l'impunité lui paraît totalement insupportable, alors il peut se sentir propulsé dans un combat de justicier.

À ceux qui pensent que justice n'est rendue qu'outre-tombe, les partisans ultras de l'affrontement comportemental rétorquent que la patience est mère de laxisme. Entre ces deux extrêmes, figurent l'ensemble des options de gestion de la mauvaise foi qui vous ont été présentées. Et probablement d'autres...

Les stratégies comportementales ne poussent pas vraiment le curseur plus loin dans la fermeté sur le fond. En revanche, il est manifestement plus difficile de rester souple dans la forme. Ce qui augmente les risques de dérive agressive. L'opposition frontale et/ou physique nous tire vers le bas. Elle tend aussi à dénigrer et court-circuiter la parole. Mais dans les stratégies comportementales, il peut y avoir une mixité entre l'acte et la parole. Cette mixité est souvent

souhaitable. Je la recommande tout particulièrement dans une phase intermédiaire que trop de gens négligent : la sommation.

La sommation

C'est une étape charnière qui fait un lien entre la stratégie cognitive et la stratégie comportementale. Son but est de tenter une dernière fois d'éviter l'affrontement sans céder soi-même. Le terme sommation peut être remplacé par menace ou dissuasion. L'idée, c'est de dissuader l'interlocuteur de poursuivre sa quête asociale, en lui faisant sentir ou savoir que ses chances de gagner sont faibles ou nulles. Mais l'intimidation n'est pas un gage de renoncement. Dans l'absolu, il est impossible de savoir si ce pari est gagnant. Cela dépend en partie de la crédibilité de votre menace. Et, plus particulièrement, du ton et du regard qui vont caractériser la forme de votre expression.

On pourrait ajouter à cette forme, la position de votre corps, le mouvement de vos mains, de votre tête... tous ces éléments non verbaux qui sont si déterminants pour signifier à votre « adversaire » que vous êtes vraiment déterminé(e). Si vous êtes légèrement anxieux, un contrôle superficiel de vos symptômes gestuels et cognitifs peut vous permettre de gommer les manifestations les plus visibles de votre trouble. Cette autodiscipline très coercitive demande un effort important et une certaine expérience de gestion symptomatique du stress. Si votre anxiété est plus intense, elle sera plus perceptible et plus incontrôlable. Votre crédibilité en sera affectée. Ce qui compte dans la forme, c'est votre capacité à communiquer une image forte, une détermination solide et stable. Et quid du bluff, alors ? Si vous êtes joueur(-euse), et si vous n'êtes pas trop mauvais(e) perdant(e), alors faites ce que vous voulez. Mais réfléchissez bien à l'enjeu !

POSEZ-VOUS LES BONNES QUESTIONS

Qu'avez-vous à gagner et à perdre ? Et quelles sont vos chances de gagner ou de perdre ? Ces questions sont au cœur d'un des deux préalables à toute stratégie comportementale. Quelles sont les forces en présence ? C'est une question fondamentale que vous devez vous poser très sérieusement avant d'envisager d'entrer dans le rapport de ces forces. Et avant même de proférer la menace, il faut que vous sachiez avec le plus de pertinence possible :

- Si vous avez les moyens de la mettre en œuvre.
- Si vous avez l'intention de la mettre en œuvre au cas où la menace échoue.
- Quelles sont vos chances de succès si vous devez la mettre en œuvre.

Chaque menace non mise à exécution fait perdre de la force d'impact aux éventuelles menaces ultérieures. Quid de l'ultimatum mou que voici ?

Exemple

- Le père du petit Daniel lui dit : « Si tu tapes encore ta sœur, je te prive de dessert. » Mais à la fin du repas, bien que Daniel ait à nouveau tapé sur sa sœur, l'enfant agressif mange son dessert en toute impunité.

Alors quid de la menace ? Et quid de la crédibilité et l'autorité du parent inconséquent ? Il lui faudrait plus d'amour ou plus de courage pour protéger sa fille des brimades de son frère. Il lui faudrait plus d'amour ou plus de courage pour protéger son fils de la dérive asociale qui l'attend s'il n'acquiert pas de repères clairs sur ce qui est socialement et éthiquement acceptable et ce qui ne l'est pas.

Il faut que l'acte soit profondément signifiant pour l'autre, au sens qu'il associe une conséquence désagréable pour lui à un comportement désagréable pour l'autre. Si l'enfant se moque complètement de manger un dessert, ce type de menace est stérile. À moins d'être pervers, punir ne doit donner aucune autre satisfaction que l'espoir de faire comprendre par des actes ce qu'on a échoué à faire comprendre par des mots. Dans la gamme des outils soft de communication, si l'écoute et les mots ont échoué, alors il faut agir et se montrer résolument plus convaincant. Le chapitre « politiquement incorrect » commence par ces mots : dans la stratégie comportementale, l'acte doit être coercitif et avoir une conséquence désagréable pour l'interlocuteur. Est-ce à dire qu'on doit faire du mal à l'autre ? Cette question en amène une autre. Pensez-vous faire du mal à un enfant de 4 ans, quand vous le privez du plaisir de jouer avec des allumettes ? C'est pourtant naturellement attirant pour un enfant, la magie de l'allumage, la jolie lueur d'une flamme, la chaleur qui s'en dégage à quelques centimètres...

La résistance

Dire non, refuser, s'opposer, sanctionner... Tout cela peut relever d'un acte d'amour structurant. Le déplaisir de l'instant, la nécessaire frustration sont des prix à payer pour grandir et s'épanouir dans son environnement. Ce prix est partagé : l'individu frustré subit la dominance normative de celui qui impose la limite ; et l'individu frustrant doit subir le probable désamour ponctuel de l'autre. Sur ce dernier point, c'est la raison qui m'a fait tenir ce propos apparemment dur sur le manque d'amour ou de courage. Il faut une

grande dose de générosité pour se priver des marques de reconnaissance qu'on obtient en satisfaisant les désirs des autres.

Il semble bien qu'il faille du courage pour dire non à quelqu'un qui fait pression. Un collègue qui impressionne par son ton dans une réunion, un enfant qui fait un caprice, un amant insistant qui ne respecte pas le désir de sa partenaire, un pédagogue qui abuse de son pouvoir, un commerçant qui pousse à la consommation, un chef de service qui pratique le harcèlement, un assureur qui force la vente, une entreprise qui ne respecte pas les droits des salariés, un employé qui refuse de faire ce pour quoi il est payé, un délégué du personnel qui abuse de son mandat syndical, un parent maltraitant, un collégien qui fait du racket, un élu qui détourne des fonds publics, un plombier qui gonfle malhonnêtement la facture... Tous ces contrevenants au respect d'autrui font obstacle aux relations gagnant/gagnant. L'hésitation ou le renoncement à se positionner avec fermeté, encouragent la dérive antisociale. Classiquement, les risques fantasmés de la peur du conflit sont le désamour, l'agression, la marginalisation... La pression grégaire est forte dans l'anxiété liée à ces choix quotidiens, que nous les assumions ou que nous les refoulions. Ces risques projetés sont d'ailleurs rarement totalement erronés. Mais leur importance est très souvent amplifiée et exagérée en comparaison des enjeux à moyen et long terme. Céder à un enfant qui fait un caprice, cela revient effectivement à avoir la paix pendant quelques instants. Mais de quel genre de paix s'agit-il si dans une minute ou dans une heure, et pendant vingt ans, l'enfant sait qu'en criant ou en pleurant il obtiendra ce qu'il veut ? Si, par peur du conflit, nous ne faisons rien pour soutenir un collègue harcelé au travail, si nous laissons impunis

les agissements d'un commerçant malhonnête, si nous ne laissons la parole qu'à ceux qui parlent fort, si par laxisme nous banalisons le non-respect des horaires, si les femmes violées sont meurtries de surcroît par la loi du silence, si l'omerta continue de protéger la mafia, si une justice à deux vitesses préserve les puissants de rendre compte de leurs actes, si, si, si...

Lorsque nous faisons preuve de laxisme face aux micro-délinquances des enfants ou des adultes qui nous entourent, nous portons une part de responsabilité sur le devenir social des individus qu'on laisse agir sans feed-back responsabilisant. Je dois bien reconnaître que cela demande un effort conséquent de court-circuiter cette boucle asociale.

Les stratégies comportementales au service de la gestion de la mauvaise foi

À adopter en dernier recours

Il est nécessaire d'en faire usage face à Mauffy :

- quand on estime que le rapport de forces est en notre faveur ;
- pour les cas extrêmes ;
- quand les autres stratégies ont échoué.

Appliquées à la gestion de la mauvaise foi, ces conditions se déclinent de façon plus complexe.

La mise en échec de la stratégie du faux-naïf et de la stratégie osée de la sincérité peut amener à considérer une alternative plus ferme. Quand les prétextes se sont montrés inébranlables, on peut envisager d'agir. C'est ce que font les services de contentieux quand un

« mauvais payeur » prétend avoir envoyé un chèque que la Poste a prétendument perdu. Ce genre de prétexte bien bétonné est inattaquable, car crédible et invérifiable. La plupart des créanciers déclenchent à ce stade une procédure formelle de recouvrement. Le plus souvent, ils respectent un crescendo qui peut varier dans sa forme selon les structures. En voici un exemple :

- mise en demeure de paiement par lettre recommandée avec accusé de réception ; c'est la menace de niveau 1 ;
- si le débiteur n'obtempère pas, la deuxième étape peut consister en une autre mise en demeure avec pénalités de retard ; c'est la menace de niveau 2 ;
- si le débiteur n'obtempère pas, la troisième étape peut passer par un recours à un cabinet d'huissier qui procède à une injonction de paiement ; c'est la menace de niveau 3, la médiation est encore possible ;
- les procédures judiciaires qui suivent en cas de poursuite, restent encore dans le registre de la menace. La sanction ne survient éventuellement qu'après le verdict s'il y a procès ;
- mais on peut aussi considérer que le verdict n'est encore qu'une menace si l'accusé a la possibilité de faire appel ;
- et même si le verdict est confirmé, l'application de la peine n'est souvent pas immédiate. De plus, si le contrevenant n'est pas solvable, la peine peut ne pas être applicable.

J'espère que ce préambule ne vous encouragera pas à ne pas payer vos factures. Je signifie seulement que les mailles du filet sont larges par endroits et qu'il existe des recours légaux pour faire respecter le droit. Le système français, pour prendre en exemple les institutions

de mon pays, est un système imparfait. Mais si on le compare avec ce qu'il était il y a 100 ou 1 000 ans ; ou bien encore si on le compare au système actuel de certains pays où règnent en maîtres la dictature et la corruption, alors le nôtre n'est pas si mal et il tend à s'améliorer. Je reconnais volontiers qu'il y a de quoi faire. Et si on considère les coûts élevés de ces procédures pour l'administration judiciaire en tenant compte du budget que l'État lui alloue, alors on comprend mieux, hélas, pourquoi les « petites affaires » ne sont même pas traitées.

L'impunité n'a pas seulement une incidence sur les contrevenants, mais aussi sur tout le reste de la société.

Que dire de cette tentation très humaine qui consiste à vouloir se faire justice soi-même quand l'État se dérobe à son devoir ? Un des côtés pernicioeux de cette démission partielle est qu'elle instaure une délinquance antidélinquante : « Tu me payes ou je te casse les dents ! » La dérive sociale est en partie institutionnalisée par les failles du système judiciaire. Quand on sait, de plus, que certains frais de justice sont considérables et à la charge du plaignant, il faut intégrer ce coût dans l'estimation du rapport des forces. C'est d'ailleurs ce que font les services comptables des entreprises ; lorsqu'il y a un litige avec un client ou un fournisseur, en dessous d'un certain montant de perte, ils n'engagent aucune procédure. Parfois, rien que les frais de dossier seraient supérieurs à la somme à recouvrer.

Malgré les failles de nos institutions et de leurs procédures, nous vivons dans une société dite de droit. Une forte dose de détermination associée à l'arsenal des lois permet souvent de goûter ce fruit appréciable : gain de cause ! La satisfaction est semblable à celle

qu'on peut éprouver après un combat légitime. Une guerre gagnée face à un oppresseur inique, une grève victorieuse pour une cause équitable, un verdict qui soulage un innocent du poids d'une accusation injuste... tous ces *happy ends* nous confortent dans le sentiment que justice est faite.

La bourse ou la vie ? Dans les rapports de forces, il faut parfois savoir fléchir aussi. Soit en renonçant à un objectif dont le coût s'avère trop élevé (entre la bourse et la vie, je n'hésite pas) ; soit en ne renonçant que provisoirement afin de préparer stratégiquement une étape plus construite, plus solide. En acceptant de perdre une bataille mais pas la paix, le roseau montre qu'il plie mais ne rompt pas. Le choix d'une stratégie comportementale induit une dimension plus ou moins belliqueuse, même si elle tente de répondre à une forme initiale d'agression.

Estimez vos forces et faiblesses

Arnaque, escroquerie, abus de confiance, harcèlement, marketing pervers, publicité mensongère... sont parmi les modalités les plus classiques de la mauvaise foi qui peut coûter cher. Bien que le recours à une stratégie comportementale semble pouvoir être légitimé par l'échec des autres stratégies, il convient quand même de mobiliser toutes ses ressources pour rester le plus longtemps possible dans la logique du faux-naïf. Mauffy se méfie moins de quelqu'un qui n'accuse personne. Toutes les informations inhérentes aux prétextes doivent être récoltées et mémorisées afin de constituer « un dossier ». Même si on n'aboutit pas à une incohérence flagrante ou une preuve, chaque élément « louche » doit rester disponible pour

d'éventuels recoupements ultérieurs. Considérons cette phase d'enquête comme une préparation à l'action future. Vous faites votre enquête à votre niveau, avec vos moyens. Et si vous vous estimez limité(e) en ressources, alors il va falloir vous adjoindre l'aide de toute personne, association, institution... susceptibles de vous soutenir dans votre effort. C'est un point essentiel et stratégique. Avant même de décider d'entrer dans le rapport de forces, vous devez impérativement estimer vos forces et vos faiblesses, ainsi que celles de votre Mauffilou. Dans le bras de fer qui vous opposera si vous faites le choix de l'affrontement, chacun fera ce qu'il croit pertinent pour gagner. Développez vos ressources et tentez, avec une partie de celles-ci, de découvrir celles de l'autre ! Et vos ressources personnelles, n'hésitez pas à les compléter par celles de votre coalition. On a souvent besoin d'aide face aux arnaqueurs. Il ne faut pas hésiter à y recourir. Votre force est potentiellement double. Elle peut être endogène et exogène.

VOTRE FORCE INTERNE

Elle réside dans :

- votre calme et votre assurance (les véritables atouts qui sont en vous dans la mesure du possible, mais aussi ceux que vous affichez car l'apparence compte dans le jeu d'influence) ;
- votre force mentale ;
- votre force physique ;
- votre connaissance du contexte, de vos droits, de vous-même et de votre « adversaire » ;
- votre capacité à bien communiquer (respecter le crescendo des moyens).

Toutes ces aptitudes dépendent directement de vous. Et puis, votre force réside aussi dans des moyens qui dépendent indirectement de vous. Il faut que vous ayez le souci et l'humilité d'y recourir.

VOTRE FORCE EXTERNE

Elle réside dans :

- votre capacité à trouver les bons interlocuteurs pour vous aider ;
- la quantité et la qualité de vos alliés ;
- la justice des institutions qui peuvent intervenir dans le différend ;
- les faiblesses de votre adversaire.

Vos alliés peuvent être :

- votre entourage proche (vos amis, votre famille, vos collègues de travail...) ;
- les associations spécifiques de défense de vos droits (consommateurs, locataires, femmes battues, victimes du racisme, pères ou mères dépossédés illégalement de leurs droits parentaux, usagers des transports en commun, malades hospitalisés, etc.) Il en existe une quantité impressionnante ;
- les syndicats ;
- les institutions d'État (collectivités locales, police, gendarmerie, justice, aide sociale...) ;
- les institutions internationales : Commission européenne des droits de l'homme, Amnesty International, Tribunal pénal international... ;
- les aides juridiques (gratuites ou payantes) ;

- les médias (presse, radio, télévision, Internet...) ;
- les adversaires de votre adversaire.

Tout ce qui pourra vous permettre de compléter cette liste est bienvenu. Sachez vous entourer, surtout en cas de forte adversité ! Parlez, confiez votre difficulté à d'autres, ne restez pas seul(e) ! La plupart des « mauffilous » savent exploiter la solitude de leurs victimes. Ne craignons pas la publicité, ne serait-ce que parce qu'ils la craignent, eux.

Quelles que soient les alliances que vous contractez, ce qui compte dans une stratégie comportementale, c'est que vous soyez fort(e), plus fort(e) que la personne ou le groupe qui s'oppose à votre cause. En espérant que vos causes soient justes, j'espère aussi que ce livre s'intègre à votre coalition et contribue à vous rendre plus fort(e).

La force tranquille

Pour finir ce chapitre sur les stratégies comportementales, je tiens à ajouter quelques mots sur les inconvénients potentiels de la force. Quand on se sent fort(e), on est spontanément plus enclin à entrer dans le rapport de forces et peu disposé(e) à écouter, à prendre le temps de s'informer. Mais de quel genre de force s'agit-il ?

La plus grande force est celle qu'on qualifie parfois de « tranquille ». Elle consiste à considérer sa propre force et à pouvoir ne pas en faire usage. La première est interne et la seconde externe. La force externe, c'est celle qui est censée être mise en œuvre afin de s'opposer à celle d'autrui. C'est cette force contrariante et coercitive

que subit votre interlocuteur si vous développez une stratégie comportementale. Selon le contexte, cette force peut s'exercer ou pas sur l'environnement. Alors que la force interne est permanente. Elle peut varier bien sûr, selon votre humeur et la fluctuation des représentations que vous vous faites de vous-même. Ce qui la constitue principalement, c'est la confiance en soi¹.

Force interne et force externe sont les deux composantes de la force tranquille. Si vous ressentez, si vous incarnez cette force dite tranquille, votre force externe est en réserve. Elle peut vous rassurer et elle vous donne la disponibilité d'esprit qui permet de rester dans une dynamique horizontale de communication. La conscience, que vous avez de cette ressource disponible, fait que vous savez que vous pouvez, si c'est nécessaire, entrer dans le rapport plus vertical d'une éventuelle stratégie comportementale. Une version plus orientale désigne la force interne comme la majeure manifestation de la sagesse. La force externe y est présentée comme « la force des faibles ».

J'espère que quelques semaines, quelques mois de mise en pratique de l'écoute active, de la métacommunication, de la stratégie du faux-naïf et de la stratégie osée de la sincérité, vous convaincront que le recours à la force n'est qu'exceptionnellement nécessaire.

« Ce ne sont pas mes épines qui me défendent,
dit la rose, c'est mon parfum. »

Paul Claudel

1. Hervé Magnin développe le thème de l'estime de soi dans *C'est décidé, je m'aime*, 2009, Éditions Jouvence.

Exhalez donc ! Et ne vous laissez pas cueillir par n'importe qui, n'importe comment. Autant qu'il vous est possible, ne cédez pas à la facilité de manquer de fermeté sur le fond. Sachez ce que vous voulez et faites ce que vous pouvez pour l'obtenir !

Ne vous laissez pas faire ! Ne vous laissez pas manipuler ! Ce type de rapport, qui vous enferme dans les désirs inacceptables d'autrui, est une insulte à la dignité humaine. Vous méritez plus de respect que cela. J'aime vous savoir ferme sur le fond, déterminé(e). Il vous appartient de vous appartenir...

Conclusion

Comme dans l'alternance de l'écoute active, il y a des moments pour s'exprimer et d'autres pour se taire. Je vais donc bientôt rendre au silence l'espace qui lui est dû. Il n'est de bonne compagnie qui ne se sépare.

À vous de jouer, maintenant ! Pourquoi, en effet, ne pas aborder les relations humaines avec une légèreté ludique ? À cause de Mauffy ? Oui, il est indéniablement une raison de faire l'effort d'être sérieux, rigoureux, stratège. Mais en attendant la confrontation réelle, votre entraînement peut quand même être un jeu. Apprendre en s'amusant, c'est possible et souhaitable. Pour cela, vous avez besoin de partenaires de jeu. Je vous laisse en chercher, en trouver et partager avec eux ce que vous avez découvert pendant votre lecture.

Nommez quelques partenaires de jeu avec qui vous allez pouvoir partager votre apprentissage pratique :

.....
.....
.....
.....

Mais tout ceci ne serait qu'un jeu relativement stérile sans la mise en application dans les relations quotidiennes. Il faut bien se lancer. Je vous incite à bien choisir ce moment et aussi à concevoir une progression. Vous pourriez commencer par exemple, en pratiquant l'écoute active dans une situation simple et non conflictuelle. Je vous laisse concevoir ce qui va du plus simple au plus difficile. En respectant cette chronologie, cette loi pédagogique, vous vous respecterez vous-même.

Je désire ardemment que votre lecture vous apporte une meilleure connaissance de vous-même, mais aussi une meilleure connaissance des autres. Je désire ardemment que votre lecture vous apporte plus de paix avec vous-même, mais aussi plus de paix avec les autres. Je pense qu'il y a un germe de paix universel dans tout geste ou toute parole qui apaise, qui plus est dans le cadre d'une situation conflictuelle. Mon espoir de construire la paix repose en partie sur l'aptitude que nous avons, que nous aurons vous et moi, à ne pas répondre prématurément à la violence par la soumission ou la violence.

Quant à votre propre mauvaise foi, ainsi que la mienne, je ne les ai qu'effleurées. C'est un autre beau sujet, un chemin d'introspection plus profond que j'ai pris le parti de ne traiter qu'indirectement dans ce livre. Il y a tant à dire sur la mauvaise foi. Mon ambition était de commencer à remplir un vide, de traiter un sujet que d'autres n'avaient pas considéré comme un objet de recherche à part entière. Puisse votre lecture avoir rendu l'autre et vous-même moins étrangers, moins mystérieux, moins effrayants ! Faire d'un(e) étranger(-ère) un alter ego est un vieux rêve humaniste. Le cheminement est proche de celui de l'appivoisement. Il va de l'ignorance

CONCLUSION

et la peur d'autrui à sa connaissance et son estime. Je me souviens avoir lu, sur les murs d'une ONG, ce texte anonyme :

*Quand je t'ai vu de loin, j'ai cru voir un monstre
Quand je t'ai vu approcher, j'ai reconnu un homme
Quand tu m'as tendu la main, j'ai découvert un frère.*

En complément, je peux citer Martin Luther King : « Nous devons apprendre à vivre tous ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots. »

Sans démagogie, ma première intention est évidemment centrée vers vous, lectrice(-teur). Je dédie cependant ce livre aussi à tous ceux qui ne le liront pas, dans le sens où j'assume mon désir que vous soyez un relais dans mon ambitieuse démarche de pacification du monde. Puissiez-vous lire ce livre de bonne foi pour en faire apprécier les bienfaits à tous les êtres qui vont croiser votre route, fussent-ils de mauvaise foi. Communiquer dans le respect de soi-même et des autres est un art trop peu enseigné. Je souhaite que ce livre vous aide à vous exprimer dans cet art et le pratiquer au quotidien. Telle était déjà mon intention en commençant ce livre. À l'heure où il s'achève, où il n'est déjà plus mien, je vous passe le flambeau sans savoir ce que vous en ferez. L'avenir me le dira peut-être...

Le mot de la fin ?

Commencement...

Bibliographie

BOIRON Christian, *La source du bonheur est dans notre cerveau*, 1998, Éditions Albin Michel.

ÉPICTÈTE, *Manuel d'Épictète*, 1999, Éditions Flammarion.

FRADIN Jacques, AALBERSE Maarten, GASPARD Lorand, LEFRANÇOIS Camille, LE MOULLEC Frédéric, *L'Intelligence du stress*, 2008, Éditions Eyrolles.

FRADIN Jacques, FRADIN Fanny, MAGNIN Hervé, *Faire face à l'agressivité et la violence*, 1996, Éditions IME.

HIRIGOYEN Marie-France, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, 2000, Éditions Pocket.

KORZYBSKI Alfred, *Une carte n'est pas le territoire, prolégomènes aux systèmes non-aristotéliens et à la sémantique générale*, 2003, Éditions de l'Éclat.

KOHLBERG Lawrence, *Essays on Moral Development, Vol. I : The Philosophy of Moral Development*, 1981, San Francisco, Harper & Row.

LABORIT Henri,

La nouvelle grille, 1974, Éditions Robert Laffont.

La légende des comportements, 1997, Éditions Flammarion.

MACLEAN Paul et GUYOT Roland, *Les trois cerveaux de l'homme*, 1990, Éditions R. Laffont.

FACE AUX GENS DE MAUVAISE FOI

MAGNIN Hervé,

Susceptible et bien dans ma peau, 2008, Éditions Jouvence.

Surmonter ses peurs, 2008, Éditions Jouvence.

C'est décidé, je m'aime, 2009, Éditions Jouvence.

La positive solitude, 2010, Éditions Jouvence.

Petit cahier d'exercices pour oser réaliser ses rêves, 2012, Éditions Jouvence.

MARTIN Bertrand, LENHARDT Vincent et JARROSSON Bruno, *Oser la confiance, propos sur l'engagement des dirigeants*, 1997, Éditions Insep.

MASLOW Abraham Harold, *Vers une psychologie de l'être*, 1972, Éditions Fayard.

MONTAIGNE Michel de, *Essais*, 1979, Éditions Garnier.

ROGERS Carl Ransom, *Le développement de la personne*, 2005, Éditions Dunod.

SARTRE Jean-Paul, *L'être et le néant*, 1976, [1^{ère} éd. 1943], Éditions Gallimard.

URY William, *Comment négocier avec les gens difficiles*, 2006, Éditions Seuil.

WATZLAWICK Paul, *Une logique de la communication*, 1979, Éditions Seuil.